

中国における 外資系銀行

本調査は、外資系銀行の戦略的課題やあらたに提起された問題に焦点をあてて実施されたものです。



成長

2011年の外資系銀行の収益は
2010年比2倍以上の167.3億人民元となった

規制

外資系銀行にとって規制への対応は
最大の課題になっている

国際金融センターとしての 上海市場

外資系銀行は金融自由化と人民元の国際化が
目標を達成する上で鍵になるとみている

人材

人材不足の状態にあるにも関わらず
外資系銀行は2015年までにあらたに
2万人を採用する見込みである

本資料は、PwC 中国が2012年7月に発刊した『Foreign Banks in China 2012』を
PwC Japanが翻訳したものです。

翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に
依拠してください。

また、英語版のうちAppendixについては、一部のみ翻訳しています。

はじめに

私たちは、中国の外資系銀行セクターに対する第7回目の年次アンケート調査を実施しました。

外資系銀行は中国において、これまで成功を収めてきましたが、一方で変化の波が押し寄せていることも事実です。

2011年は外資系銀行にとって大きな成長の年でした。銀行セクターは167.3億人民元という記録的な利益を計上し、総資産は23.6%増加し2.15兆人民元に達しました。成長に対するマイナス要因があったことを考えると目覚ましい結果です。多くの銀行が今年度以降の成長率を少なくとも20%と予測しており、将来の展望は明るいと考えています。

しかし中国市場は、製造業を中心とした輸出型成長から消費を中心とした内需型成長へと変化してきており、中国政府はイノベーションによってけん引される経済成長が達成できるよう新しい産業の創出を支援しています。これにより新たな成長機会がいろいろと出

てきますが、そのような機会を実現するとなるとより明確で戦略的なアプローチが必要となります。

外資系銀行のCEOは、従来調査にもみられたように、規制が及ぼす影響が最大の経営課題と見えています。このような状況を単に負担として見る銀行もあれば、積極的に規制当局と関わりをもつ銀行もあります。

上海は、引続き2020年までに国際金融センター（IFC）となる目標を標榜しています。外資系銀行は上海の意欲を支持していますが、実現するためには金利の自由化および人民元の国際化という2つの重要な要素が不可欠であると考えています。興味深いことに、上海のIFCに対する意欲が経営戦略に影響を与えたと回答した外資系銀行の割合は50%にとどまりました。

能力のある人材の不足は外資系銀行にとって通年の課題であり、多くのCEOが今後3年間の高水準の成長を持続する上で制約になると考えています。銀行の多くは、積極的に人材を募集しており、この結果として給与水準が上昇しています。2015年までに外資系銀

行は2万人近くの雇用増加を予想しています。

本レポートでは、アンケート調査結果の分析のほかに、3つの重要な領域である、将来に向けた成長戦略、国際金融センターとしての上海の位置づけ、規制の動向に関する私たちの見解も含んでいます。

今回の調査にご参加頂いた銀行のCEOやシニアエグゼクティブの皆様に対し、本レポートの発刊に賜りましたご協力に厚く御礼申し上げます。また、Brian Metcalfe博士に対しまして、調査および分析を行って下さったことに感謝申し上げます。

今年の調査レポートを参考にさせていただければ幸いです。また是非ご感想をお聞かせ願えれば幸いです。



Raymond Yung

PwC 中国 金融サービスリーダー



Jimmy Leung

PwC 中国 銀行・証券部門リーダー

目次

	Page
アンケート調査概要.....	2
PwCの銀行業に対する見解.....	9
調査結果.....	18
• 市場環境.....	19
• リスク管理と規制.....	34
• 流動性と資金調達.....	46
• 国際金融センターとしての上海.....	52
• 業績.....	58
付属書類.....	72
• 調査手法.....	74
• 銀行のグルーピング.....	75
• 外資系銀行の現地法人一覧.....	76
• 調査参加銀行の所在地ならびに本国.....	77
• Tier1資本と総資産金額でみた上位50行.....	78
• 調査参加銀行の概要.....	79

アンケート調査概要

アンケート調査概観

本調査は、外資系銀行が中国で事業を拡大していく上での戦略的課題や新たな問題に焦点を当てて実施したもので、2005年から2011年にかけて実施された6回の調査に続くものである。

本調査の目的は、多様な見解をとりまとめ、急速に変化を遂げている金融サービス業界を取り巻く環境に関しての所見を提供することにある。

本調査は、中国の外資系銀行41行のCEO、シニアエグゼクティブおよび支店長を対象としてインタビュー形式で行われた。

当該インタビューは、約1時間行われ、2012年4月から5月にかけて、北京、香港、上海、深圳にて実施された。

今回の調査対象銀行は、以下のとおりである（アルファベット順）。

- Australia and New Zealand Banking Group (ANZ)
- Banco Santander
- Bank of America Merrill Lynch
- Bank of Montreal
- Barclays Bank
- BBVA
- BNP Paribas
- BNY Mellon
- Crédit Agricole
- Citibank
- Commerzbank
- Commonwealth Bank of Australia
- Credit Suisse
- Dah Sing Bank
- DBS Bank
- Deutsche Bank
- First Sino Bank
- Hang Seng Bank
- HSBC
- ING Bank
- Intesa Sanpaolo Bank
- JPMorgan Chase
- KBC Bank
- Mizuho Corporate Bank
- National Australia Bank
- Natixis
- Norddeutsche Landesbank
- Nordea
- OCBC Bank
- Rabobank
- Raiffeisen Bank International
- Royal Bank of Canada
- Scotiabank
- Société Générale
- Standard Chartered Bank
- The Bank of East Asia
- UBS
- VTB Bank
- Wells Fargo Bank
- Westpac Bank
- Wing Hang Bank

主な調査結果

概観

2011年は中国の外資系銀行にとって最高益を計上した年となった。

2011年の税引後利益は2010年の77.8億人民元から115%増加し、167.3億人民元に達した。

総資産は2011年末には2010年末比24%増加し、2.15兆人民元に達した。外資系銀行の市場シェアは1.83%から1.93%に上昇している。

この堅調な業績は、本国市場における種々の問題、中国および世界経済の先行きに対する悲観的な見方など、成長機会を抑制する要因があったにもかかわらず達成されたものである。

調査を実施した41行には3.5万人以上が働いており、2015年にはさらに56%増加し、雇用人数は5.5万人以上になると予測されている。

外資系銀行は、規制面で課題が多いことを指摘してはいるが、金融改革の必要性については認識しており、人民元の国際化および金利自由化の緩やかな進行の中にビジネスチャンスを見出すことを期待している。

外資系銀行は、健全で安定した効率性の高い銀行システムを築くことに中国が努力していることを好意的に感じている。そして中国の銀行システムが発展しグローバルな金融市場と一体になっていく中で、国際業務を行う銀行として貴重な貢献ができると信じている。

中国市場へのコミットメント

本国の親銀行は、中国での事業拡大に引続き注力している。外資系銀行のコミットメントは今年も回復しており、2008年の水準に戻っている。

アジア系の銀行は、全ての銀行グループの中でも最も好成績であった。中国経済の先行きに対する懸念をよそに、外資系銀行の本社が中国への関心を弱めたような証左はない。実際、調査参加行のうち26行は、中国においてより前向きな計画をたてる方向に変化したと答えている。

成長機会

外資系銀行は従来の調達結果と同様に、金融市場のあらゆる領域で成長機会を探している。経済成長が続き富の分散が進展する中で外資系銀行の一部はリテール業と資産運用の分野でプレゼンスを確立しようとしている。

貿易金融、トレジャリー、外国為替、コモディティファイナンス、社債、債券などの分野でのプレゼンス拡大により利益を得た銀行もある。

外資系銀行は、さらなる規制緩和が彼らの事業展開に推進力を与え、中国の金融市場での活動が拡大できると信じている。

多くの銀行は、主に内部成長による拡大を重んじるが、自らと異なる金融分野での買収は銀行の主要な戦略となっている。

幅広い商品提供

将来の人民元の国際化および金利自由化は、外資系銀行にとって新しい収益機会への扉を開くことになる。彼らは、外資系銀行が高い専門性を持つ債券市場、ストラクチャードファイナンス、金利・為替スワップなどの分野で躍進することができると信じている。

証券化商品は注目を浴びているが、調査参加行の中には証券化商品が浸透するにはこれから5年はかかるであろうという意見もみられた。

富の蓄積の進展、個人資産家の増加、今後の金融規制の改革を踏まえ、調査参加行はリテールの中でも上位顧客層において著しい成長を見込んでいる。

投資商品、住宅ローン、プライベートバンキングは引き続き注目されている。外資系銀行の中には消費者金融に業務を拡大しているところもある。

重要な商品

調査参加行は、債券市場が今後最大の収益機会を提供する分野であることで一致している。

ストラクチャードファイナンス商品および金利・為替スワップもまた重要な成長分野と考えられている。

一方リテール業務においては、金利が自由化された場合に生じる市場の変化を見越して、投資商品販売の成長が最も期待されている。

継続的成長

外資系銀行は、継続的な業務の拡大を見込んでいる。大多数は2012年に20%以上の成長を見込んでおり、4分の3は今年の成長率が2015年まで続くことを見込んでいる。

銀行は、成長を続ける上で、金融機関、多国籍企業、国有企業 (State Owned Enterprises)、民間企業 (Privately Owned Enterprises) を4つのターゲット分野としている。

規制に関する問題

外資系銀行に対する規制の負担が軽くなっていることを示す証拠はない。規制に関する主な懸念は、引続き規制が増えていることと、規制が複雑なことである。毎年のように、新たな分野において規制が導入されている。

今年は外資系銀行について手数料収入に関する新しい規制が導入された。ちなみに昨年は「3弁法と1ガイドライン」(「運転資金融資管理暫定弁法」、「個人融資管理暫定弁法」、「固定資産融資管理暫定弁法」および「事業融資業務ガイドライン」)であった。

外資系銀行は、段階的な承認プロセスも問題があると感じている。たとえば、同時に複数の支店開設を申請できないことや人民元ライセンスの許可に3年待たなければならないことなどが挙げられる。

調査参加行に対して、規制緩和を期待する主要な規制について、重要度に応じて点数をつけてもらったところ、債券引受業務、デリバティブ市場へのアクセス、自己資本規制、CNAPS（中国現代化支払システム：中国人民銀行による銀行間の決済システム）メンバーシップ（現在はCNAPS IIができるまで閉鎖中）、QDIIに関する同等の取り扱いが上位の5つに挙げられた。

金利の自由化

外資系銀行のほとんどが、金利の自由化は自分たちにとって有利に働くと考えている。市場が開かれていけばいほど、地場銀行に比べて競争力が増すことになる。しかしながら、彼らは自由化の時期が不確定であること、自由化の進め方（大多数は段階的になることを予想）、大手銀行の対応が読めないことを懸念材料としている。外資系銀行の金利自由化に対する動きは、大手銀行の規模のもとではかき消されてしまうのではないかと考えている。

中国の規制当局は「本国より協力的」

今年の興味深い調査結果として、調査参加行がCBRCについて、外資系銀行が本国で経験するよりも、規制当局としては協力的と判断していることが挙げられる。これまで調査参加行は、中国の厳しい規制を批判しており、全体として今年も例外ではないが、相当数の外資系銀行が中国の銀行規制当局は過去12カ月間協力的であったと答えている。

国際金融センターとしての上海

2020年までに国際金融センターとなることを目指している上海の意欲を、外資系銀行は支持しており、また彼らはそれを実現する上で貢献できると考えている。しかし一方で、金利の自由化や人民元の国際化などのいくつかの問題が道を阻んでいるとの認識も持っている。

規制の改革と変化のペースが重要な要素となるが、一方で人材不足、法改正や金融インフラ整備など、関連する分野での課題も指摘されている。

香港市場が成功していることも、上海が国際金融センターとなる上で影響を与えるとみられている。地理的接近、金融サービスに精通した人材が豊富なこと、成熟した金融業界、低い税率など、全てが差別化の要因となっている。

離職率

外資系銀行の従業員は、今年も活発に転職している。2011年では、調査対象のうち14行では離職率が20%から40%もあった。2012年の予想はこれよりも高くなることも考えられる。

リテール業で大きな存在感を示している外資系銀行では、継続的に従業員を失っており、既に支店網を築いた銀行では、新規参入する外資系銀行に人材を奪われることもしばしば起こっている。

これまでと同様、外資系銀行は、自分たちがまるで研修機関として事業を行っているようだと感じている。

給与の高騰

有能な管理職の人材を確保するために、給与水準は上昇を続けている。2012年には著しい給与の上昇が見込まれている。

38行が給与の増加を見込んでいる。ほとんどが8%から10%の範囲での増加を予想しているが、15%から20%上昇する可能性もあると考えている。

このような給与の増加が続くことは、上海や北京の上級職の給与水準はもはやロンドン、ニューヨークや香港のシニアスタッフに匹敵することを意味する。

一方、事業の拡大を計画しており遂行するためには、本国の本社が給与の高騰に歯止めをかけるよう抵抗する兆しはほとんど見られない。

人材不足

優秀な人材に限られていることは、外資系銀行、特に中国の金融サービス業にとって通年の課題である。今年も、優秀な人材の発掘および確保が課題としてあげられた。この傾向は2009年から続いている。

金融改革の方向が明確になり、より幅広い意味での金融セクターが成長し続ければ、経験豊富な人材に対する需要は拡大する。このことは外資系銀行がスタッフを確保する上で給与や福利厚生費用の上昇にさらなる圧力をかけることになるであろう。

26行が、人材不足は、向こう3年間の成長に重大な影響を与えると予測している。

中国市場に適応する必要性

中国市場に適応するため大幅な調整を行ったと回答した銀行が21行、抜本的な見直しを行ったと回答した銀行が6行あったが、多くの経営職階が、中国市場に対応していく上で何が必要なのかということを見出すことができない状況にある。

市場に適応する上で大幅な対応の必要性を主張する銀行は、中国は特殊であり、フィリピンや台湾など、ほかのアジア市場に参入した際に成功した戦略を単純に再利用することはできないとしている。

競合相手の変化

2009年の時点で外資系銀行は、中国の国内銀行を最も手強い競合相手として考えていたが、今年は国内銀行と並んでほかの外資系銀行が競争相手として台頭している。これは、中国政府が過去に景気刺激策をとったことで国内銀行が享受していた便益が、時間がたつにつれて弱まったことを示唆している。

信用の安定

調査参加行の大半が、法人貸出先の信用状況は安定していると考えている半面、信用状況が悪化していると考えている銀行は、昨年の7行から16行に増えている。

回答銀行の4分の3が、消費者信用事業は安定していると考えている。景気の先行きが不透明であるにもかかわらず、調査参加行のうち大手リテール銀行のいくつかは、個人向け銀行業は成長し続け、個人ローン、住宅ローンや投資商品関連のビジネスが拡大すると楽観視している。

市場シェアの安定

外資系銀行の市場シェアは、2011年に1.93%拡大したが、調査参加行の26行は、2012年は横ばいの推移になると考えている。

持続可能な経済発展には健全な銀行制度を要する—CBRC（中国銀行業監督管理委員会）尚福林主席 2012年3月17日開催 第13回中国開発フォーラムにて

中国開発フォーラムに参加できまして光栄です。この機会に銀行セクターの実体経済への支援および銀行セクターへのCBRCの規制に関する最新情報を共有したいと思います。

現在、国際金融危機や債務危機などの影響で金融市場は未だに混乱しています。経済回復への先行き不安は先進国につきまわっており、新興国は経済構造のリストラクチャリング圧力に直面しています。この複雑な段階において、より安定した、安全で効率的な銀行制度をどのように築くか考えなければならぬのです。

はじめに、健全な銀行制度は実体経済の持続可能な発展に有益です。

今回の金融危機は、銀行セクターの安定が実体経済の持続可能な発展に基づくべきであること、また、銀行セクターが長期的に安定した経済成長をけん引する強い意志を持つべきであることを再認識させるものです。今年度初頭に開催された金融業務に関する全国会議では、金融セクターの改革および開発に優先順位をつけ、弱い分野への資金面での支援を増やすことを通じて、経済・社会発展を促進することを明確にしました。

中国の銀行セクターは、ローン管理を強化する必要があります。経済発展の法則に則った均衡した貸出を促進することにより、信用残高の節度ある成長率を維持すべきです。さらに、貸出金が実体経済の活動に使われることを確認しなければならず、スペキュレーションやバーチャルな経済の過剰な拡大を防がなくてはなりません。一方、貸出のポートフォリオを改善すべきです。主要な国内の業界や新規の戦略的に注力する業界への資金的支援を増やすべきであり、金融サービスの提供を農業、農民、農村地や、小規模ビジネスに拡大すべきです。その一方で、燃料消費が高く、汚染度が高く、設備過剰の状態にある業界への貸出金には制限が課せられるべきです。

農業、農民、農村地に関して、CBRCは農林信用合作社改革を掘り下げ、新たに地方金融機関を作ることで、政策支援を望むほかの政府機関と協力することにしています。これにより地方への金融機関とサービスの2つのフルカバーを進められます。2011年の終わりまでには村鎮銀行は726件となり、遠隔地への地方金融サービスを効率的に改善しています。小規模企業に関しては、小規模企業向け貸出金に対する規制方針を別途制定し、銀行にあらたな商品やサービスの開発を促し、小規模企業に対する資金面での支援を強化し、特別な債券を発行できるよう指針を出します。

商業銀行に対しては実体経済をサポートする効率的な方法やメカニズムを模索することを求めます。商業銀行はオペレーションのやり方を顧客志向のものに改革しつつあります。彼らは新しい商品やサービス、手続きやビジネスモデルの構築を重視するようになってきました。これにより実体経済から求められる多様化する要求に応えることができるようになります。

次に、健全な銀行制度は時間軸とともに変化する規制基準を必要とします。

世界金融危機は、金融業におけるガバナンスや規制のフレームワークを見直し再構築する上でのまたとない機会です。金融危機の影響で、国際的な金融規制改革は規制方針の形成から、規制基準の実施と評価に焦点を移しています。中国の銀行セクターは、世界の金融市場との接点が増え、国際化が進んでいますが、こうした国際的な金融規制改革の最新の成果を遅延なく取り入れ、新しい国際規制基準の実施を促進すべきです。今年については、バーゼルIIとIIIの基本的な内容に従い、また中国経済の実態や銀行セクターの状況を踏まえつつ、CBRCは商業銀行の自己資本管理および流動性リスク管理に関する新たな規制基準を発効します。

現在、新しい自己資本規制の基準の実施は整然と推し進められています。以前、上位10行の商業銀行およびいくつかの中小銀行でQISを実施しました。QISの結果によれば銀行は新しい自己資本規制基準の実施の影響は管理可能であることを示しています。同時にわれわれは、銀行が安定的かつ高品質で多様な自己資本を補完するメカニズムを構築できるように自己資本管理について一律ではなく段階を設けた形で規制を導入しようと考えています。われわれは銀行セクターの成長が金融のイノベーションを通じて系統だった形でもたらされるようにする必要があります。新しい自己資本規制の基準の実施は、銀行セクターの健全で系統だった発展に大きな意義があります。

同時に、われわれは銀行システムの流動性リスクに注目しており、商業銀行の流動性リスクに関する新しい規制基準を実施しようとしています。商業銀行には新しい規制基準の理解を深め、流動性リスクのモニタリングを強化し、銀行の資金調達面での安定管理を強化することを奨励します。また、われわれは関連する方針、手続き、テクノロジーやITシステムからなる、流動性管理のサポート体制を作ることを急務としています。これにより、より効率的な流動性リスク管理システムの構築を目指します。

最後に付け加えますが、健全な銀行制度は包括的で効率的なリスク管理を必要とします。

金融危機の発生により、より不安定な状況と新しいリスクが国内外の金融市場で発生しています。現在、国際金融市場と国内金融市場の連動性は一層深まっています。リスクの伝染はオンバランス、オフバランスの両方でさらに顕著になりました。また、公器である金融システムと民間の貸出市場の関係も密接になっています。中国の銀行業界は高水準の収益を

上げていますが、潜在的なリスクにはまだ十分注意を払う必要があります。

CBRCは、システミックリスクや地域的に発生する金融リスクを防ぎ、規制方針の継続性や一貫性を維持し、銀行業界に対し潜在的リスクを十分管理するよう注意を促し、現在5つの区分で行っている貸出金の分類基準を改善し、リスク管理に関する規制要件を完全に実施するための努力を惜しみません。CBRCは、システミックリスクや地域的な金融リスクを早期に認識し、問題提起するために、リスクに対する警告を十分に行い、リスクモニタリングのための情報システム構築を促進します。

同時に、銀行がリスク管理の基礎を作り上げ、健全なリスク文化や意識を養い、安定したリスクのとり方についてのフレームワークを築き、総合的なリスク管理の考え方を構築することを奨励します。そのためにわれわれは、銀行がコーポレートガバナンスや内部統制を強化し、ストレステストなどの手法を用いて将来を見据えた効果的なリスク管理を拡充できるよう支援します。

皆さん、われわれは外部からの監督業務を強化しつつ、健全な銀行システムを築き、銀行セクターの秩序ある発展を実現させるために、リスクを防ぐ一方で業界の発展を促すことのバランスを取り、中国経済の現状と海外諸国が経験したことを踏まえ、銀行の内部管理を強化することを約束します。

PwCの銀行業に 対する見解

中国の外資系銀行の発展について

昨年、中国の経済成長は外資系銀行に著しい成功をもたらした。しかし、外資系銀行は、中国の経済発展や金融改革がペースを速める中、将来のチャンスをつるに利用するための十分な準備ができていだろうか。

外資系銀行は成長を続けており、その総資産は昨年1年間で24%増加し2.15兆人民元に達している。法人向け貸出での確実な伸びにより、銀行の純利益は2010年の77.8億人民元から2011年には167.3億人民元に倍増した。これは外資系銀行セクターにとって目覚ましい業績と言えよう。

一方で、中国の国内銀行は中国政府の大型インフラ開発を中心とした景気刺激策による貸出需要の大幅な増加の恩恵を受けるといった異なった状況にあった。

事業拡大への道

規制当局による貸出金上限額の設定やペースの遅い支店承認プロセスは、外資系銀行にとって成長機会の制限につながっている。このような課題を乗り越えるために、外資系銀行は現地の経験豊富なリレーションマネージャーを雇い、政府系企業や民間企業の顧客をターゲットにするなど、新しい営業ルートや顧客層の開拓を続けている。外資系銀行は、雇用を大幅に増加することでこのような成長を達成する公算である。実際、調査対象の41行が2015年までに合計で2万人の新規雇用を見込んでいる。

貸出と預金業務のほかに、外資系銀行は貿易金融やキャッシュマネジメントなどのサービスの提供が可能であ

る。中国企業の多くは海外進出し、アジアや南米などの新興市場間で加速する商流をとらえてビジネスを拡大したいと考えている。外資系銀行は、既にグローバルネットワークを持っており、豊富な貿易実務に関する知識とともに、このような企業を支援する上で有利な状況にある。

貸出業務は預金の獲得状況に大きく依存しているため、安定した資金調達、外資系銀行にとって依然として重要な課題となっている。外資系銀行は、法人預金を伸ばすことで貸出業務の拡大を企図している。2015年までに、外資系銀行は資金調達の親会社への依存度が減り、彼らの活動を賄う上で法人預金の比率が上昇すると予測している。

そのほかの主な潜在的な収益源としては、トレジャリー商品や債券取引などの金融機関向けビジネスへの取り組みが挙げられる。外資系銀行のCEOは債券引受業務にかかわる規制の緩和が、将来の成長に向けた最も重要な推進力であると考えている。しかしながら、現状では社債発行の承認を受けている外資系企業は限られているため、債券ビジネスへのアクセスは限られている。

外資系銀行はまた、中国に拠点を置く多国籍企業の業務拡大にも対応している。多国籍企業の多くは輸出用製品の製造から現地市場向け製品の製造、配送、マーケティングに重点を変えてきている。第12次5カ年計画にもあるように、中国政府が自国経済を国内消費中心の成長に転換させようとしていることが背景にある。

外資系銀行は、特定の市場セクターが成熟するに従い、いくつかのセクターにおいて業務の多様化を図り差別化できる機会が得られるであろう。第12次5カ年計画では、いくつかの戦略的新興産業が示されている。それらはバイオテクノロジー、代替エネルギー、ハイエンド製造業、省エネルギー

CEOにとって社債関連ビジネスがもっとも有力な成長分野である

中国においてイノベーションを重視する産業が拡大していることは外資系銀行にとってビジネスチャンスになる

ギー、次世代ITなどである。これらの産業は、イノベーションによって発展する次世代の経済の柱となる産業として中国政府によって選ばれたものである。外資系銀行は、ほかの市場でこれらの産業の発展に寄与した経験もあり、現地の競合相手より有利な立場に立つ可能性がある。しかし一方で、このようなチャンスをつかむためには、リソースの集中、周到な計画やコミットメントが不可欠である。

中国がイノベーションを核とする産業を構築することは、外資系銀行にとって新たな収益機会を作り出すことにもなる。外資系企業は、新しいテクノロジーの開発や研究開発機能を高める目的で、中国企業の買収や提携を増やしている。彼らはこれらの産業における知識・経験を持ち、キャッシュマネジメントや投資、資金調達面でソリューションを提供できる金融機関を求めている。

人民元による貿易決済

現在も続くユーロ圏の危機およびアメリカ経済の停滞は、引き続き人民元の国際化を加速させる要因となっている。ユーロ安と米ドル安の圧力は貿易決済に人民元を使用する頻度を高めている。さらに中国が主な先進国および新興国の主要貿易相手の多くと多通貨スワップ契約を締結したこともこれを後押ししている。

クロスボーダー取引決済やキャッシュマネジメントサービスに強みを持つ外資系銀行は、長期的に利益を得る状況にある。アメリカとヨーロッパの経済が回復し始める時には、緩やかだが確実に持続的な成長に主眼が置かれるとともに、より人民元での貿易および決済が日常化されているであろう。

人民元の国際化の進展はまた、香港を通してのクロスボーダー人民元貿易

の拡大により活性化されている。これにより、特に中国の輸出入企業の間では金利および為替の取引活動の中で裁定機会が生じている。貿易量が増加するに従いオフショアの人民元債券や投資市場はさらに発展することが期待される。

中国の政府系事業や民間事業のオフショアへの拡大に絡む取引の流れを取り込むため、外資系銀行は中国デスクを設け、現地でリレーションマネージャーの研修を受けたスタッフを常駐させている。クロスボーダー取引から発生する収益は、まだ規模は小さいが、いずれは中国における外資系銀行の成功に貢献すると思われる。

マクロ政策と金融規制の改革が速度を増す

いくつかの主要な政策が過去6カ月に発表されたことにより、金融規制改革のペースは速まった。この間、外国債券の発行割当額は引き上げられ、金利および為替レートの変動幅は拡大されている。さらに、中国の金融資産証券化のパイロットプログラムが拡大され、QFIIスキームへの参入条件が緩和され、外資系企業による出資比率の制限も緩和された。温州パイロットプログラムなどのプログラムは、中国本土

の住民が直接海外投資をできるようにし、中国の資本勘定収支を拡大することに一役買っている。これらの継続的な金融規制の改革は、外資系銀行に彼らの持つグローバルネットワークやリスク管理に関する専門性を活用して、競争上の優位性をもたらすであろう。この先、改革がどれくらいの速さで続くか予測はできないが、これまでの穏やかな変革のペースは外資系銀行に相応の機会を与えることになるだろう。

への新たな道は見えてくるものの、それを実現するためには外資系銀行は戦略的に注力する分野を見直す必要があるだろう。

将来へ向けての変革

中国市場での長期的な成功を望むなら、外資系銀行は引き続き現地のやり方を学び、それに適応する必要がある。外資系銀行の中にはこれまでのマクロ経済や規制環境の変化に敏感に対応したところもあるが、さらに積極的なアプローチを取り、期待以上の成長を達成する準備はできているのだろうか。

金融改革がペースを速めるにつれ、外資系銀行がグローバルネットワークや専門性を活用できる機会が増えている。さらに、中国の5カ年計画は外資系銀行が多様化し成長する上で新たな機会を示している。しかし一方で成長

新しい成長分野が拡大しているが、外資系銀行がそれに対応するためには戦略を見直す必要がある

国際金融センターとしての上海

上海が、国際金融センターへ変貌して行くペースが速まるにつれ、外資系銀行は著しく便益を受けると見込まれる。しかし外資系銀行はどのように貢献することができるのか。

現在の上海

上海が、商業、産業、金融上のハブとして発展を続けていることそのものが、国際金融センターを目指す上で十分説得力を持っていると言えよう。昨年、GDP成長率は8.2%に達し、貿易を通じて4,370億米ドル獲得した。金融機関については173社の外資系企業を含む1,048社がこの港湾都市で存在感を示しており、2011年12月31日時点の上海における銀行の総資産は、8.2兆人民元に達し、その内の12%は外資系銀行である。

国の金融システムのエンジンとしての上海の役割は、株取引、外為取引、先物取引や金取引の主要機関の存在に表れている。上海はまた、中国の国内インターバンクおよび債券市場の中心地である。

国際金融センターへの道

2009年、中国国務院は上海を国際金融センターへ発展させる計画を発表した。この計画は2020年までに人民元を国際化する目標と平仄を合わせている。

2012年2月、国家発展改革委員会と上海市政府は、合同で「中国の第12次5カ年計画中の上海の国際金融センター化に向けての開発計画詳細」（「計画」）を公表した。計画には、上海の金融サービス能力を向上させるロードマップが設定されている。この中には2015年までに、上海をグローバルな人民元に関するイノベーション、トレーディング、プライシング、決済の中心地として確立することが含まれている。

計画内の主要な構造改革には、金融市場の取引量および規模を大幅に拡大すること、海外投資家の数を増やすこと、外資系金融機関の市場シェアを増やすこと、人民元建資産のプライシングの主なベンチマークとしてSHIBORを設置することが含まれている。直接資金調達や資産運用サービスを拡大することも、2015年までにデリバティブの取引センターとして取引高で世界上位5位を目指す上での優先課題である。

市場効率と流動性を高めるために、2011年12月には集中清算機構の導入も行っている。ちなみにこのシステムは2012年5月時点において、2,266の機関投資家を通して取引される581のOTC金融商品をサポートしている。

大きなチャンス

上海の国際金融センターへの変貌は、明らかに外資系銀行に大きなチャンスを提供することになるが、既に上海では外資系銀行はその存在感を示している。2011年には外資系銀行は、上海の銀行市場シェアの12%を占めている。全国シェアが1.93%であるのに比べてはるかに高い水準である。いくつかの外資系銀行は、本社機能やトレジャリー機能を上海に移している。中国の現地法人として設立されている外資系銀行37行の内、21行は本社を上海に置いている。

調査参加行は、伝統的な貿易金融、自己勘定売買やトレジャリービジネスなどを主要な成長分野と捉えている。中国企業のオフショア市場での展開は、国際決済での人民元の使用頻度を増やすことになるであろう。このことは、外資系銀行が顧客に対してクロスボーダー活動を推進し、中国の政府系事業へのアクセスを得る機会の拡大につながっていく。

大手の外資系銀行にとっては、中国市場の開放が進むに従い、新商品の開発およびリスク管理機能の向上が成長戦略を練るうえで重要な要素となっていくであろう。

また、調査参加行の多くは、中国でクレジット・デフォルト・スワップや人民元建オプションなどの新しいデリバティブ商品提供に着手する予定である。そのほかの外資系銀行は、ストラクチャードファイナンスのノウハウを活用して上海の5カ年計画で注力されている船舶ファイナンス、航空機ファイナンス、インフラなどの重点産業をターゲットとしている。

過去6カ月に主要な
政策が発表された
ことで金融改革の
動きは加速しつつ
ある

外資系銀行の貢献

外資系銀行もまた、上海金融市場の発展に貢献してきており、今後もその活動は続く見込みである。多くの外資系銀行が、商業銀行や資本市場業務における専門性を持ち込み、中国でのビジネスを成長させるべく資本も増強してきた。たとえば、ANZ、DBSとJPMorganは2012年の中国での事業をさらに拡大するために、約67億人民元を投資することを発表したばかりである。

外資系銀行は、また現地規制対応のフレームワークを強化する上で役立つリスク管理やコーポレートガバナンスに関する経験も提供している。さらに外資系銀行が提供する研修や職業開発プログラムは、上海における銀行業界の人材の充実に貢献している。

準備を進めている銀行もある

上海において多くの将来性が見出せる中、外資系銀行はこれらの機会を最大限に利用できる状態にあるのである。調査によると、回答はさまざまで、今のところ戦略策定に影響を与えたと回答した外資系銀行は、半数以下となった。ただ、今後の発展を勘案すると、周到な準備をすることは重要であろう。

国際金融センターへの変貌を進める上での障害

上海には、多くの利点があるものの、外資系銀行は上海が国際金融センターのステータスを獲得する前に、乗り越えなければならないハードルがいくつかあると感じている。金利の自由化と人民元の国際化は、必要不可欠な2大改革であると外資系銀行は考えている。アンケートの中で外資系銀行は、ゼロから10点までの点数づけの中で金利の自由化を8.8点人民元の国際化を9.3点と評価している（高いほど重要）。

基本的な問題を明確にする

国際的な人民元決済センターとなり、世界的な金融機関と間の効率的で正確な決済を行うためには、堅牢なITシステムが不可欠である。中国の金融機関同士の大口決済システム（National Advanced Payment System）の開発は、世界に通じる通貨取引基盤となるであろう。

また、人民元へのアクセスについて、さらなる緩和も必要である。ただ、これは香港などの市場を通して進展している。海外からの投資資金は現在、適格外国機関投資家（QFII）や検討されている適格国内有限責任投資組合（QDLP）などの投資ビークルを通して人民元にアクセス可能となっている。同様に、人民元建ての「点心債」債券は好評を得ており、過去12カ月で販売高は187%増えている。人民元は、今や香港で流通する外貨の中で第3位となっている。

2012年4月、中央銀行は人民元と米ドル間の日次の為替レート変動幅を、0.5%から1%に広げる新ルール制定した。これは人民元についての規制緩和の大きなマイルストーンとなっている。

中国人民銀行は最近、銀行が貸出金利や預金金利をより柔軟に設定できるようガイドラインを変更しており、金利自由化の動きを加速させている。

上海が国際金融センターになる上では金利の自由化と人民元の国際化が重要な課題であるとみられている

海外から学ぶこと

香港とシンガポールでの経験から、規制については複雑さを改善する一方で、法規制や監督のフレームワークを強化するためには大幅な作業が必要となっている。金融商品のイノベーションや市場競争を促すためには市場に関連する規制緩和も必要とされている。たとえば、債券の引受業務の許可を受けているのは、限られた数の外資系銀行だけである。

世界中で有能な人材獲得のためには厳しい競争が続いており、上海では銀行家、弁護士、会計士、数理士、フィナンシャルアドバイザーなどの職種について、国内外を問わず、優秀な人材を集めることが重要な課題となっている。上海の2020年のビジョンの一部は、金融サービスのプロを2015年までに245,000人から320,000人近くまで増やすことが含まれている。

大幅な増加であるが、上海において税制や移民政策、外国人のプロフェッショナルに対する住居、教育、健康保険などの面でのインセンティブを見直すことによってこの目標が達成される可能性はある。

調査参加行は、上海の競争力を強化するのに必要な改革を行う能力が行政にあるのか疑問視しているが、最近政府が発表した政策によれば、課題の提起だけでなく目標の実現に向けたコミットメントも示されている。

さらに大きな視野で

上海にスポットライトが当たる中、さらに大きなビジネスチャンスが見過ごされていないであろうか。北京で行

われた2012年国家金融業カンファレンスで行われた発表は、違った視点を見せてくれる。巨大な中国経済は、深圳や香港といったほかの金融ハブが上海と連携して金融サービスを提供することが求められている。これらの都市における金融サービスの提供能力を開発し、将来の役割を位置づける上では中央行政の方針が鍵を握ることになる。たとえば、上海が国内市場の人民元のクリアリングセンターとして機能する一方で、香港はオフショア市場において類似した役割を担い続けることになる。

しかし問題は、上海が国際金融センターになるという目標を実現できるかどうかである。調査参加行のある海外銀行家は、「国際金融センターを目指すことは長い過程であって、到達地ではない (a journey not a destination)」とのコメントを残している。

そして、その過程は数多くの目標を達成することで成り立っている。例えば、政府の改革はより強靱で能力の高い金融サービス業界への土台を敷くものである。中国の高い経済成長率は、海外の投資資金を呼び寄せる魅力的な目的地となっている。そして上海は世界の資本の目的地であると同時に、国際都市として成長し続けるであろう。これらの要因は、外資系銀行が2020年以降、国際金融センターとしての上海を形作るのに一役買う機会を与えることになる。

上海が国際金融センターを目指すことは、長い過程であって、到達地ではない

規制がもたらすさまざまな影響

規制をめぐる動きは、中国で業務を行う外資系銀行にとって主要な懸案材料である。外資系銀行は、商品の許可に時間がかかることや文書化や報告義務の多さ、グローバルな規制のローカル版などいくつかの問題点を挙げている。しかしこれは本国における状況と一体どの程度違うものなのだろうか。

規制当局の関与

中国の銀行業界や規制当局の要求を理解し、それに対応していくことは、外資系銀行が中国で成功する上で重要な要因であり続けるであろう。これまでに明らかになってきていることは、当局との対応に大きな努力と投資をすることで、利益を得ている金融機関が少なくないということである。長期的には、これを意識して、規制当局についても、ほかの主要顧客とのリレーションと同じような関係を構築する銀行は、結果的に競争力が強まることになるであろう。とはいえ、規制関係の専門家の確保など、コンプライアンス上適切な対応をしておくことは、外資系銀行が中国で事業を行う上で重要な課題であり続ける。

本国とのバランスを取る

グローバルに活動する銀行グループは、今までなかった世界規模の法規制の変更直面している。規制改革は、資本、流動性、組織的戦略、ガバナンス構造、ビジネスモデルなど、広範囲にわたる経営上の課題を作り出し、業務上のさまざまな影響をもたらしている。中国に子会社を持つ外資系銀行にとっては、グループ全体の経営戦略を進めていく上で、中国の国内法規制への対応という複雑性が追加されることになる。本国と進出国の規制当局の異なる要求への対応は、グローバルな金融機関にとってさらに難しくなり、答えは容易には見つからないであろう。中国で事業展開する外資系銀行の向こう3年間の基本的な課題は、拡大が続くダイナミックな市場にどの程度投資し、業務の高度化をどこまで進めるかということと、本国における規制の厳しさや収益力から生じる制約とのバランスをどう取っていくかである。

世界的な構造改革から生じるビジネス機会

グローバルな規制改革の流れは、まず変化の太宗が欧米の規制当局によって行われ、アジア地域はおおむねそれらのグローバルな規制改革の受け手となっている。このことは、アジア諸国の規制当局が複雑で大量の規制改革を受け入れるに従い、タイミングおよび規制の解釈の上でさまざまな問題を生じさせるであろう。ドッド・フランク法、バーゼルIII、再建・破たん処理計画の国外適用などがその例である。しかし、一方で、これらの複雑な規制変化の中で、発展するアジアの顧客の取り込みや、どこの拠点においてブックイングを行うかについて適切な対応を行う金融機関にはビジネスチャンスがもたらされるであろう。また、アジアの顧客との取引については、取引そのものがアジア地域内で行われるものが増えつつあることも大きな流れである。

バーゼルIIIの導入

中国の外資系銀行は、概してバーゼルIIIの導入に対して肯定的である。バーゼルIIIの導入によりデータ品質やガバナンスのフレームワークが向上し、多くの外資系銀行はより競争しやすい環境につながると信じている。しかし、現在オフショアおよび特定の地域に限定したビジネスモデルを用いて信用・市場リスクのフレームワークを管理している外資系銀行にとっては、バーゼルII、2.5およびIIIの実施により、中国国内でのインフラ整備の必要性や業務の提供能力に関する課題をもたらすことになるであろう。中国の銀行市場で、あるいは人民元の自由化に関して相応の地位を築こうとしている外資系銀行にとって、中国市場に根を張らないビジネスモデルは、もはや持続可能ではないと思われるからである。

規制環境への構造的変化は、外資系銀行にとって母国の経済成長が弱く信用状況が芳しくない時期に重なっている。私たちはこの状態が2012年いっぱい続くと考えており、特に欧州の主要国においては、財政危機の問題も加わって中国の金融セクターへの投資の妨げになるであろう。

中国の規制の変化

CBRCは、過去12カ月間に、資本規制、流動性リスク、コーポレートガバナンス、金融システムにとって重要な商業銀行の評価と監督に関する規制指針の策定、見直しを行った。これらの規則は国内銀行のみでなく外資系銀行にも適用されるものである。規制の変更は、移行期間における措置も含め、金融セクター全体のリスク管理を強化することを目的としている。しかし、調査対象の銀行の多くは業務を行っていく上で法規制が重い負担となっているとしている。

上述の変更に加え、CBRCは、銀行に対して、消費者の権利の保護および顧客満足度の向上の観点から手数料の設定や業務のやり方を見直すように要請している。これらの変更は中国の銀行業界の安定と確立、および自己資本や流動性などの多くの分野について、世界との政策上の調和を目指したものである。

以上のような規制変更が外資系銀行にとって意味することは、中国市場が資本市場の自由化を進めている一方で、今後も中国の複雑な規制を巡る動きに注目していかなければならないということである。

調查結果

市場環境

2011年の中国における外資系銀行数

2011年末時点で、中国で事業を展開する外資系銀行は45カ国・地域の181行であった。

これには37の現地法人（親会社は14カ国・地域）が含まれている。下記のCBRCの統計によれば、これらの現地法人は245の支店を展開している。このほかには、中国の金融機関との間の合弁銀行が2行（7支店、1子会社を有する）、1つの外国資本100%子会社の金融会社、および26カ国・地域の77行の外資系銀行が94の支店を設立している。

また、外資系銀行は中国に209の駐在事務所を設置している。

2011年の中国における外資系銀行

	外資系銀行	外資系銀行の現地法人	合弁銀行	外国資本100%の金融会社	合計
現地法人 (LII)		37	2	1	40
現地法人の支店および子会社		245	8		253
外資系銀行の支店	94				94
合計	94	282	10	1	387

出典：CBRC2011年度年次報告書

中国における外資系銀行の状況 (2004年～2011年)

項目/年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
金融機関の数*	188	207	224	274	311	338	360	387
総資産**	5,823	7,155	9,279	12,525	13,448	13,492	17,423	21,535
中国の銀行の総資産に占める割合 (%)	1.84	1.91	2.11	2.38	2.16	1.71	1.83	1.93

*本店、支店と現地法人を含む

**単位：億人民元

出典：CBRC2011年度年次報告書

外資系銀行の地理的な展開

CBRCの2011年度年次報告書によれば、外資系銀行は27省の50都市で業務を行っている。これは、2003年初に比べ30都市増加している。

さらに、外資系銀行6行の現地法人が輸出型企業が集中する地域に出張所を設置している。

中国における外資系銀行の総資産の伸び (2003年～2011年)

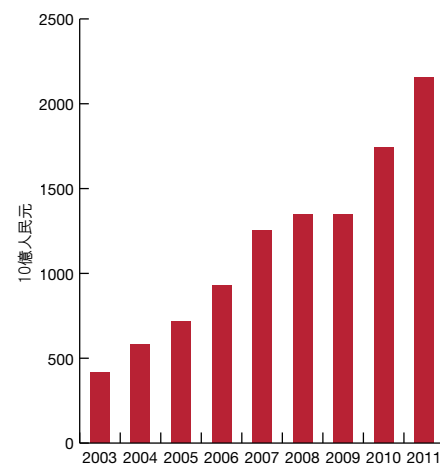
CBRCによれば、2011年末時点の中国の外資系銀行の総資産は、過去1年間で23.6%増加し2.15兆人民元に達している。

外資系銀行の預金総額は1.32兆人民元で、過去1年間で25.27%増加し、貸出は年間7.1%の増加で9,785億人民元となっている。

流動性比率は69.53%となっており、不良債権比率は0.4%である。

外資系銀行の現地法人の自己資本比率 (CAR) と中核的自己資本比率は18.83%であった。

中国における外資系銀行の資産総額 (2003年～2011年)



出典：CBRC

中国における外資系銀行の業績 (2007年～2011年)

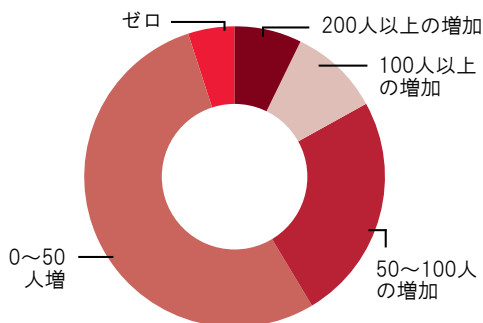
2011年の中国の外資系銀行の税引後利益は167.3億人民元と、前年の77.8億人民元の倍以上に達している。

税引後利益 (10億人民元)	2007	2008	2009	2010	2011
銀行	446.73	583.36	668.42	899.09	1,251.87
政策性銀行と国家開発銀行 (CDB)	48.93	22.98	35.25	41.52	53.67
大手商業銀行	246.60	354.22	400.12	515.12	664.66
株式制商業銀行	56.44	84.14	92.5	135.80	200.50
都市商業銀行	24.81	40.79	49.65	76.98	108.09
農村商業銀行	4.28	7.32	14.9	27.99	51.22
農村合作銀行	5.45	10.36	13.49	17.9	18.19
都市信用合作社	0.77	0.62	0.19	0.01	0.02
農村信用合作社	19.34	21.91	22.79	23.29	53.12
ノンバンク	33.38	28.45	29.87	40.8	59.88
外資系銀行	6.08	11.92	6.45	7.78	16.73
新しいタイプの農村金融機関と郵政貯蓄銀行	0.65	0.65	3.22	11.9	25.79

出典：CBRC

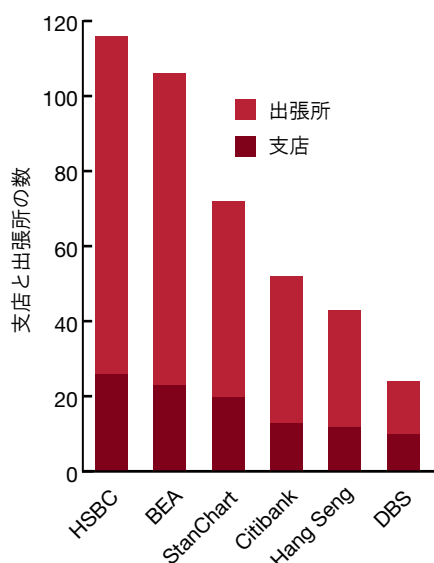
背景となる統計

2015年までの従業員増加予測



外資系銀行41行の回答に基づく

外資系銀行6行の支店網 (2012年)



出典：銀行のウェブサイト

将来の従業員の増加

2012年に調査対象となった外資系銀行41行は35,408人の従業員を雇用している。昨年度の調査では対象が42行で従業員の合計は34,166人であった。

今回の調査で外資系銀行41行は、2015年までに雇用を56%拡大し55,104人にすると回答している。外資系銀行のうち大手銀行6行（Bank of East Asia、Citibank、DBS Bank、Hang Seng Bank、HSBC、Standard Chartered Bank）だけで合わせて26,000人を超える従業員を雇用している。これら6行は、2015年までに合わせて41,000人の従業員を雇用する見込みとなっている。

中国人以外の従業員

これらの大手銀行6行は、現在中国以外から1,397人の従業員を雇用しているが、2015年には1,355人まで減少する見込みである。また、20行は中国以外からの従業員の増加を見込んでおらず、3行は減少を見込んでいる。

リテール顧客

リテール業務を行う大手銀行6行のうち2行は、リテール顧客の見込み数について回答しなかった。しかし大手銀行6行のうち4行の今年の調査におけるリテール顧客の将来予測と、6行全ての昨年度の調査結果に基づいて推計すると、6行全体で今年は約1,250,000人のリテール顧客を抱えていると思われる。

支店網

2012年6月時点の6行のリテール業務に関するウェブサイトによれば、6行は中国内に413の支店と出張所を構えている。一方で、インタビューによる調査によれば、それらの銀行は現時点では442の支店と出張所を構えている。

最も大規模なネットワークを持つのはHSBCで、次に僅差でBank of East Asiaとなっている。2012年の支店網に関する詳細は、付属書類に掲載している。

費用対収益比率（費用の収益に対する比率）

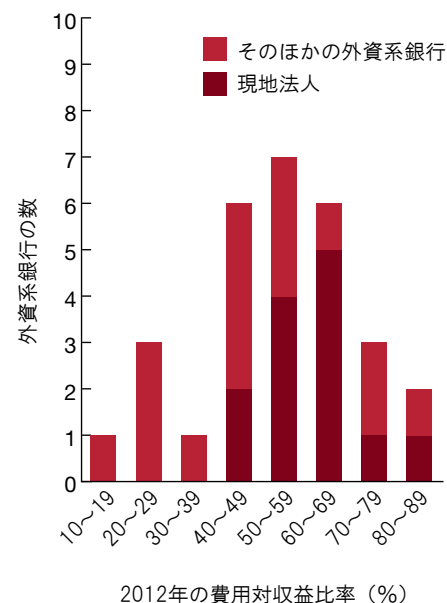
2012年は29行が費用の収益に対する比率を提示しており、このうちの27行が2015年の見積もりを提示している。当該比率は11%から86%までの範囲となっている。

費用対収益比率が低かった銀行は、2015年までに当該比率が15%に増加すると予測し、当該比率が高かった銀行は当該比率が65%に減少すると見込んでいる。

11行は当該比率が50%未満で、13行は当該比率が50%から70%の間と回答している。また、2行は当該比率が80%台に達している。12行は当該比率が2015年までに減少すると予測し、5行は増加すると見込んでいる。ただし、2015年に費用対収益比率が70%を上回っていると回答した銀行はなかった。

外資系銀行は、市場において成長段階にあり、新しい従業員を雇い、出店を続けている。ただ、それらの銀行は業務の効率性の向上と規模の経済による便益を得るには至っていない。費用対収益比率の将来的な改善は、コストの低減よりも収益の拡大によってもたらされることになろう。

2012年の費用対収益比率



2012年の費用対収益比率 (%)

出典：29行の回答に基づく

Q：現在の中国の銀行セクターに変化をもたらす主な原動力 (driver) は何でしょうか。上位5つを挙げてください。

今回の調査では、変化の原動力として新しく2項目、人民元の国際化と金利の自由化を加えている。

しかしながら、調査結果ではこれらの2つの項目は2位と3位にとどまり、2009年から1位となっている規制改革にとって代わることはなかった。

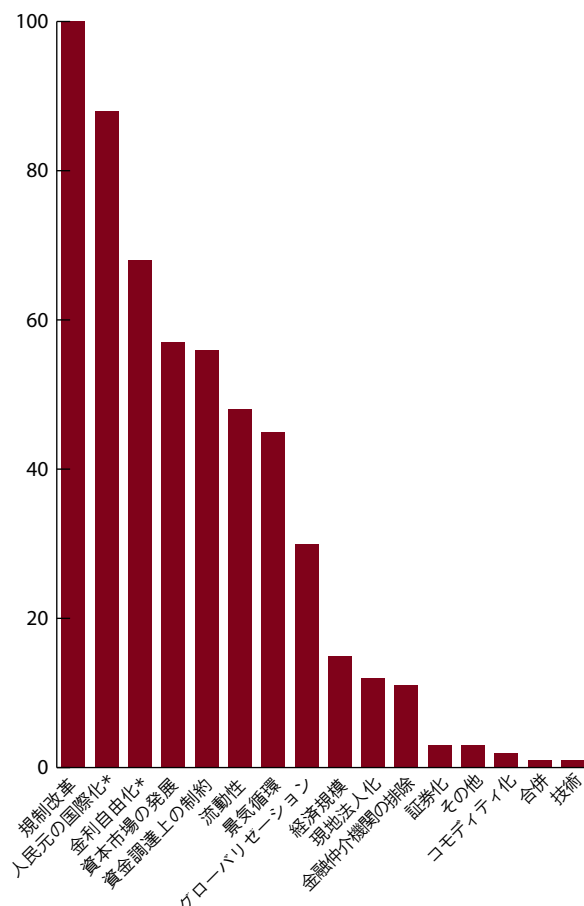
2008年からの国際金融市場で起こっているさまざまな事象にもかかわらず、外資系銀行は変化の最も重要な原動力は、中国における規制の方向感と導入ペースであると考えている。

2011年の調査では、資金調達上の制約、流動性、資本市場の発展がそれぞれ2位、3位、4位に挙げられていたが、今年の調査では、これらの要因は4位（資本市場の発展）、5位（資金調達上の制約）、6位（流動性）となっている。

2011年の調査は、景気循環は6位となっていたが、今年は7位に下がっている。今回の調査にあたり、多くの調査対象行が中国経済の脆弱性を指摘しているが、この質問において順位を下げていることを考えると、銀行業界の変化の主要な原動力とはならないであろう。

昨年度の報告では、資本市場の開放に関する控え目な楽観論が指摘された。人民元の国際化と金利の自由化が当該市場の拡大の主要な原動力となろう。

変化の原動力



36行の回答に基づく
*2012年に新設した項目

**Q：中国の銀行セクターに
とって最も困難／容易な課題は何であると考
えますか。**

外資系銀行が中国の銀行セクターにおける課題として挙げた上位3項目は以下のとおりである。

- 規制環境
- 優秀な人材の採用と定着
- 革新的な商品・サービスの提供

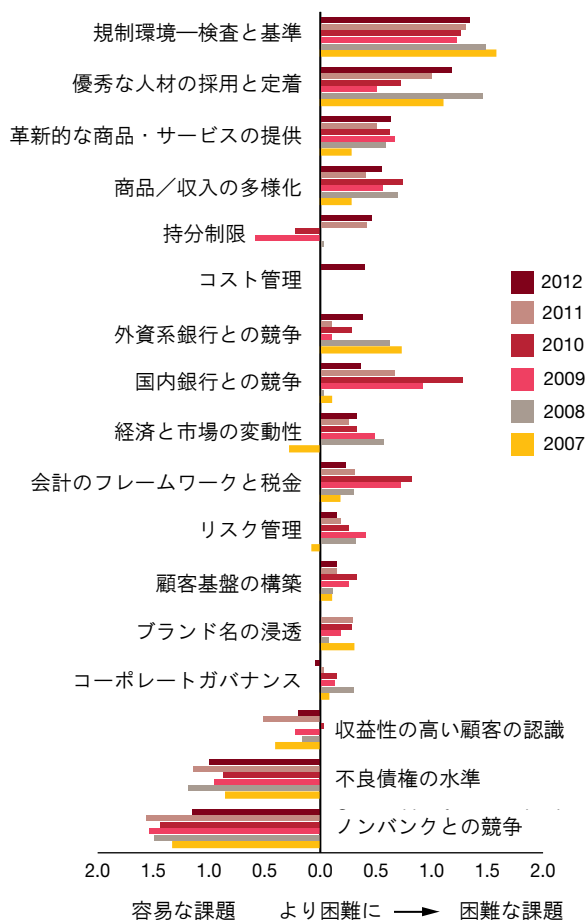
3番目の要因は、2012年には8位に下がった「国内銀行との競争」によって代わって浮上している。これは、過去に景気刺激策をとった期間に国内銀行が躍進したが、今はその反動が出ていることを反映している。

外資系銀行は、革新的な商品の導入にかかわる制限について引き続き懸念している。4位の「商品と収入の多様化」がこれに関連している。

外資系銀行が国内銀行に出資する場合、出資上限が20%で、最大2行までという投資に関する持分制限が、そのほかの金融機関に対する持分制限と合わせて5位に挙げられている。この要因は、金融機関の経営環境がより複雑になる中で、業務の多様化をはかる上で影響が出てくる。

「コスト管理」の項目は、今年新設した質問であるが、6位となり、「ほかの外資系銀行との競争」よりも上位にランクされた。

中国の銀行セクターにおける最も困難な／容易な課題



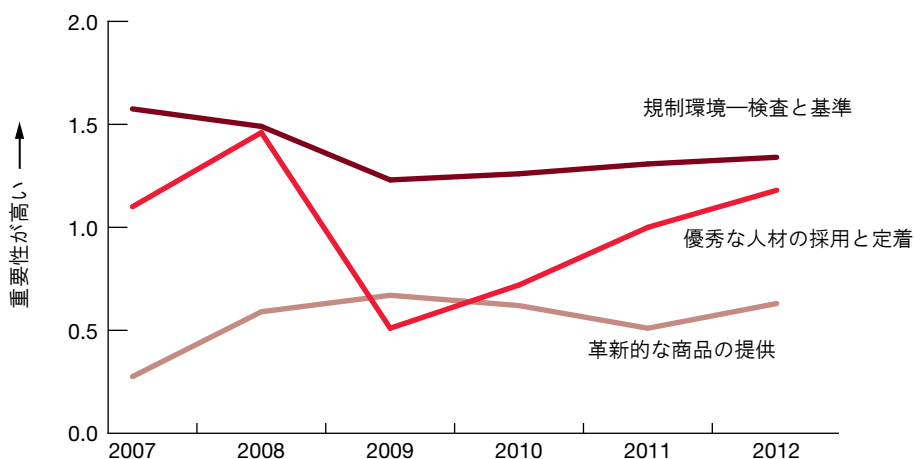
2012年の40行の回答に基づく

中国銀行セクターにとっての課題上位3項目 (2007年～2012年)

前ページで述べたように、「革新的な商品の提供」は、過去6年間にわたり3位となっていた「国内銀行との競争」にとって代わった。2011年に上位にランクされた項目は、すべて2012年においても高ランクとなった。重要度が増している「優秀な人材の採用と定着」は、グラフにあるよう

に2008年から2009年にかけては一旦重要度が急激に低下した。その後、重要度は回復し、2008年のピークには到達していないものの、2007年の水準は上回っている。また、「規制環境」の重要度は2009年から上昇を続けている。

課題の上位3項目



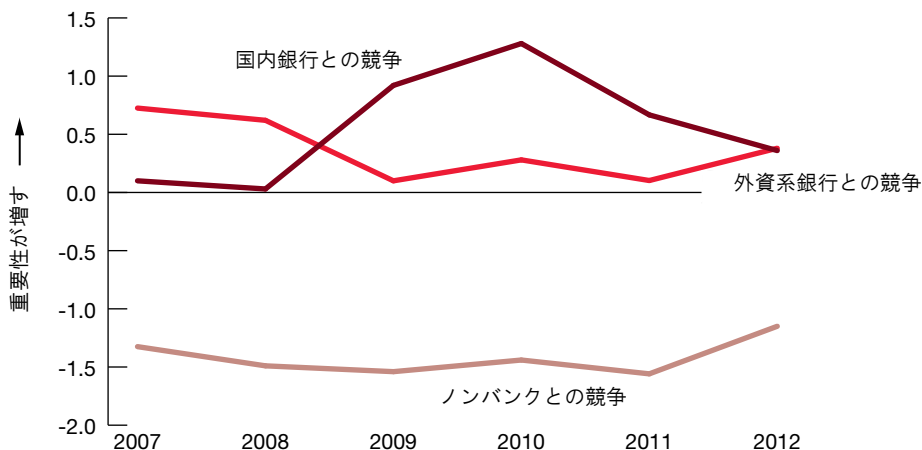
2012年の40行の回答に基づく

銀行間の競争 (2007年～2012年)

今年の調査では、外資系銀行との競争は国内銀行との競争と同程度の重要性になった。2009年と2010年については、政府の景気刺激策によって国内銀行との競争は激化したが、2011年と2012年には重要度が低下している。

今年の調査では、外資系銀行との競争と国内銀行との競争はほぼ同等のスコアとなった。

外資系銀行の競合に関する視点



2012年の40行の回答に基づく

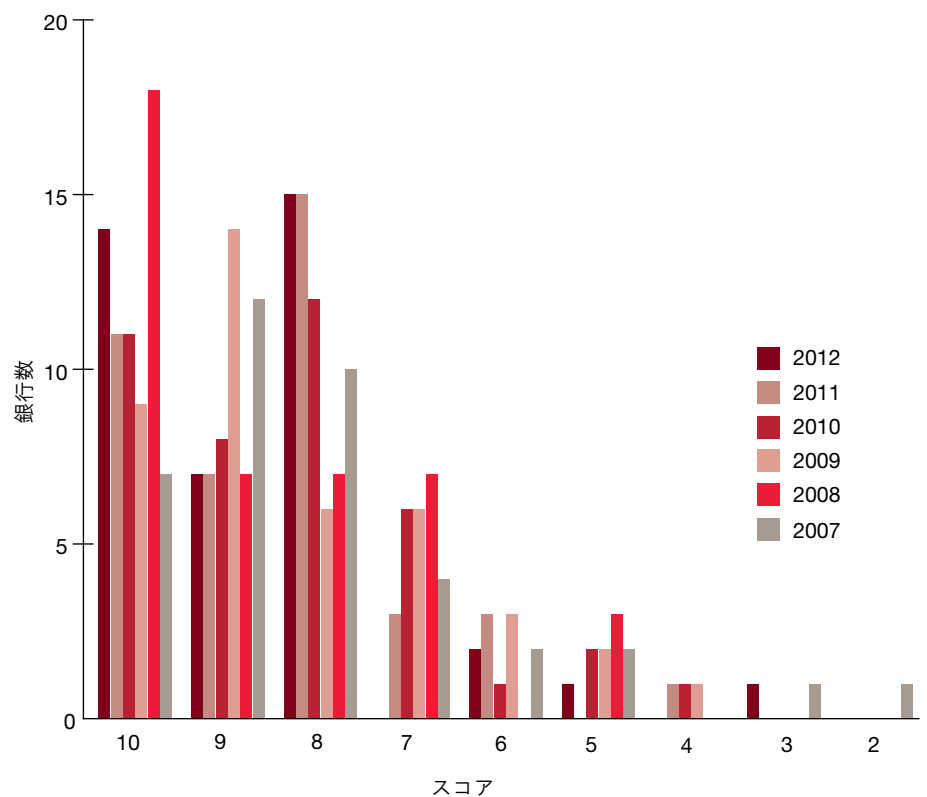
Q：2012年における中国市場への親会社（本社）のコミットメントを、世界各国の市場と比較して1～10のスコアを付けてください（10点は「非常に積極的」）。

本調査における40行の回答による平均スコアは10点中8.6点（最高が10点）となり、中国市場に対するコミットメントは2008年以来の高水準を示している。

いずれの地域の銀行においてもスコアが上昇している。

アジア地域に本社がある銀行の、中国に対するコミットメントは9.4点で、全ての地域の中で最も高かった。現地法人からの回答の平均スコアは9.3点となっている。また14行は、本社が中国に完全にコミットしていると回答している。

本社の中国へのコミットメント



2012年は40行、2011年は40行、2010年と2009年は41行、2008年は42行、2007年は39行の回答に基づく

親会社のコミットメント	2012	2011	2010	2009	2008
現地法人化された銀行	9.3 (17)	8.8 (19)	9.05 (20)	8.7 (20)	9.47 (16)
欧州の銀行	8.3(21)	8.2 (21)	7.7 (21)	7.8 (19)	8.3 (20)
北米の銀行	8.25(8)	8.0 (8)	9.0 (8)	8.6 (8)	8.6 (9)
アメリカの銀行	9.0(5)	8.4 (5)	9.2 (5)	9.0 (5)	N/A
アジアの銀行	9.4(11)	9.1 (11)	8.8 (12)	9.0 (13)	9.23 (13)
平均	8.6(40)	8.4 (40)	8.3 (41)	8.4 (40)	8.64 (42)

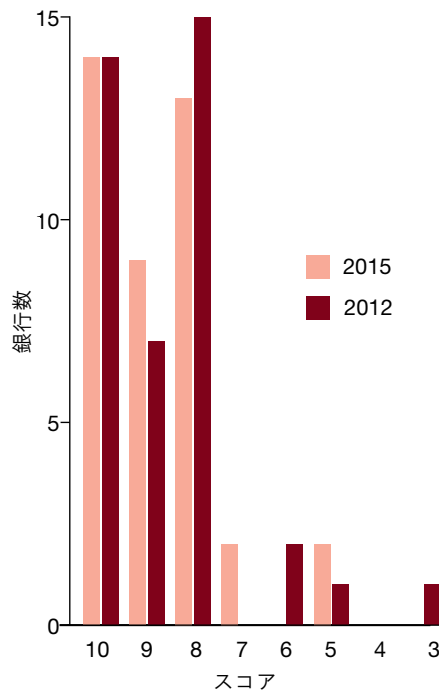
Q：2012年と2015年を比較し、中国市場に対する親銀行（本社）のコミットメントはどのように変化しますか。

調査対象行の多くにおいて2015年の親銀行のコミットメントが2012年に比べて高まると予測している。

14行が2012年と同様に2015年のスコアを10点としており、2015年において（10点中）9点と回答した銀行が2行増えている。

2012年に10点中3点とした外資系銀行については、2015年には10点中5点まで上昇すると予測している。

本社の中国へのコミットメントに関する予測



2012年と2015年それぞれ40行の回答に基づく

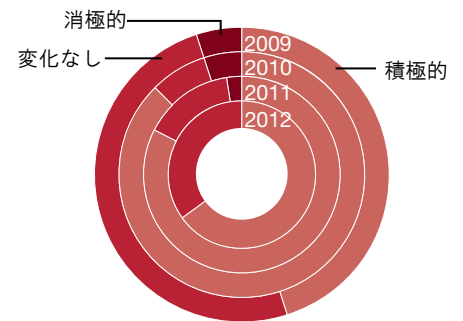
Q：あなたの銀行の本社における中国に対する方針は、積極的または消極的になりましたか。あるいは変化はありませんか。

2012年に40行のうち26行において、本社の中国に対する戦略が積極的になったと回答している。残りの14行は、変化がないと回答したが、これは本社の中国に対する積極性が昨年と同程度であることを示唆している。

中国市場に対する事業方針が消極的になったと回答した銀行はなかった。

隣接のチャートは、中国に対する本社の事業方針が最も消極的だったのが2009年であることを示し、過去3年にわたって改善していることを示している。特に2010年以降はより積極的になっている傾向が見てとれる。

中国に対する事業方針



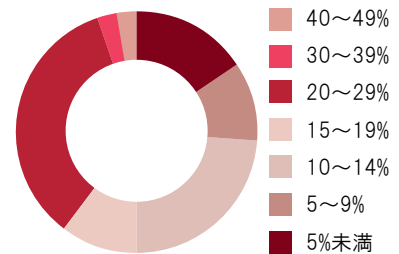
2009年、2010年、2011年、2012年の40行の回答に基づく

Q：2011年における従業員の離職率はどの程度ですか。

2011年における従業員の離職率は、13行が10%から20%の範囲で、14行では20%から40%に達した。これは、国際的な金融危機を受けて従業員の離職率が低下した2010年と2009年を上回る水準となっている。

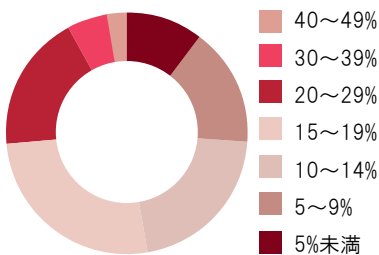
本調査において外資系銀行は、今年の従業員の離職率が上昇すると予測している。外資系銀行は、業容の拡大を続けており、優秀な人材への要求も高まっているため、従業員は転職への自信が強まっている。金融セクターのほかの業種の成長も従業員の転職意欲を刺激している。

2011年の離職率



10行が20%超を見込む
38行の回答に基づく

2012年における離職率の見込み



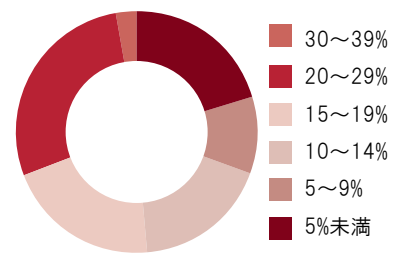
10行が20%超を見込む
38行の回答に基づく

2012年の離職率の予想

調査対象行の約半数が、2012年の従業員の離職率を10%から20%の間と予測している。また、10行は20%超になると予測しており、そのうちの1行は40%前後の離職率になると見込んでいる。ただこれは、やや特殊なケースで、銀行が従業員と従業員の能力について入れ替えを行いたいという思惑が一部反映されている。

昨年度の調査でも指摘されているが、大手の外資系銀行は、ほかの外資系銀行の採用活動の影響を受けやすいという状態が続いている。たとえば、ある大手外資系銀行は、ほかの外資系銀行の積極的な従業員の引き抜きにより、「チームを丸ごと」失ったと述べている。

2010年の離職率



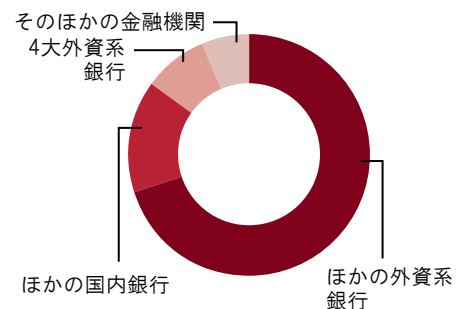
12行が20%超を記録
38行の回答に基づく

従業員の転職先

今年の調査では、離職した従業員の転職先を調査対象行に尋ねている。

これに対して35行は、離職した従業員はほかの外資系銀行に行ったと回答している。離職した従業員が4大外資系銀行に移ったというのは4行にとどまり、7行が他の国内銀行に移ったと回答している。

離職した従業員の転職先



39行の回答に基づく

Q：2012年の給与は現状維持ですか、増加あるいは減少していますか。

2012年には大幅な給与の増加が予想されている。2009年の調査では、外資系銀行23行は給与水準が横ばいで推移すると回答していたが、2011年の調査では全ての調査対象行が給与の増加を見込んでいた。

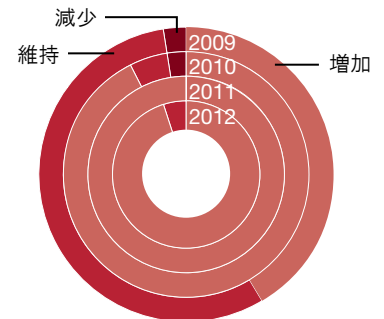
2012年は中国経済が脆弱であるにもかかわらず、給与が変わらないと回答した外資系銀行は40行のうちわずか2行であった。

なお、給与水準を現状のまま凍結すると回答した2行は、いずれも欧州の銀行である。

あるアジアの銀行では、新たに採用を予定している従業員は20%以上の給与の増加を要求し、数名は50%の増加を要求していると回答した。

また別の欧州の銀行では、中国国内の従業員の昇給率は年14%から15%が続いていると回答している。

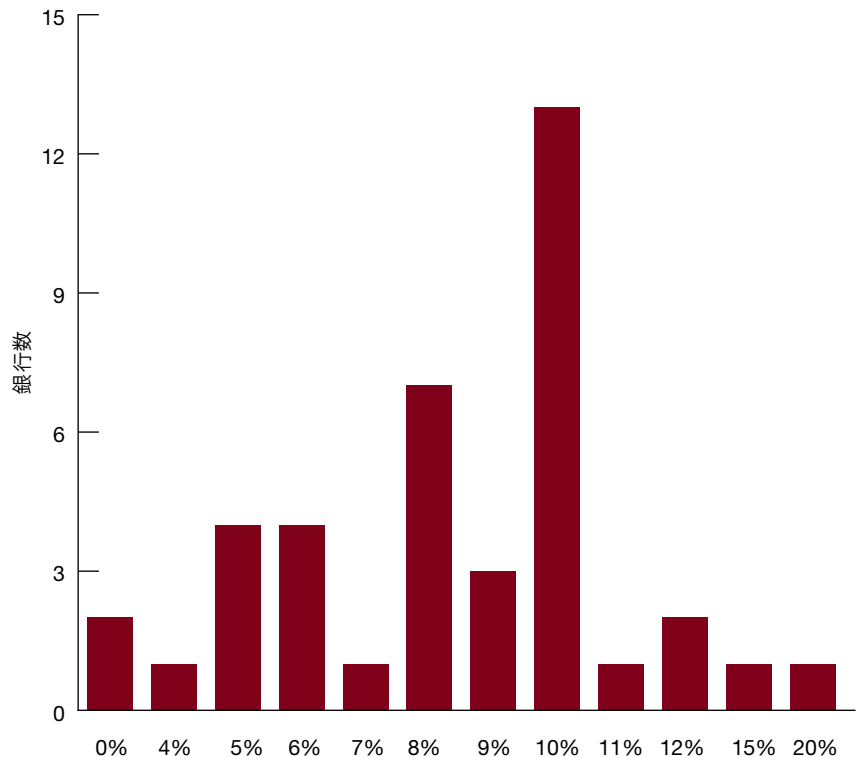
2012年の給与の見込み



2012年、2011年は40行、2010年、2009年は41行の回答に基づく

Q：2012年の給与の上昇率ほどの程度と予想されますか。

2012年の給与上昇率 (%)



2012年の40行の回答に基づく

Q：2012年のインセンティブやボーナスは現状維持ですか、増加あるいは減少しますか。

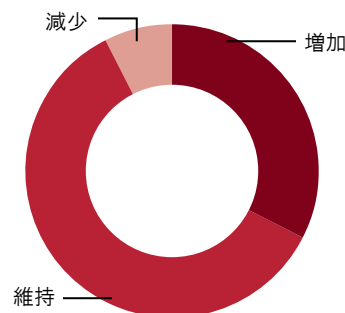
本調査の回答によれば、2012年はインセンティブやボーナスに関して、より慎重な対応になっていることが示されている。

24行は、ボーナスは昨年度と同水準を計画している。

13行は、昨年度に比べてボーナスを引き上げる予定だが、3行は引き下げを予定している。増加幅は5%、8%、10%の範囲となっている。

北米の1行は、2012年のボーナスは18%増加させると回答している。

2012年のインセンティブとボーナス



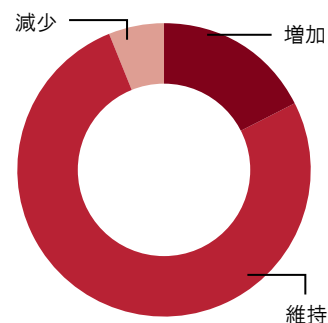
2012年の40行の回答に基づく

Q：2012年に人件費の削減・抑制を予定していますか。

中国市場が成長を続けていることを受け、調査対象行は他国に比べて人件費抑制のプレッシャーを感じていない。

ただ、全体のコスト削減のプレッシャーにさらされていない代わりに、これらの銀行では、生産性の継続的な向上を目指す必要性が認識されている。人件費のコスト削減を計画しているのは、欧州系の銀行のうち2行のみである。いくつかの銀行は、雇用拡大を続けていることを示唆し、そのうちの1行は「積極的に雇用している」と回答している。

2012年の人件費の見込み



2012年の34行の回答に基づく

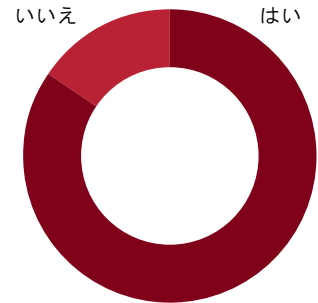
Q：今後3年～5年の間にあなたの銀行の従業員は銀行のビジネス戦略を実践できますか。

調査対象行の多くが、ビジネス戦略を実行に移せるだけの人材がいると回答している。ただ、一方で特定の分野では人材が不足していると回答している。

たとえば、いくつかの銀行は上級経営者の人材不足の問題を指摘している。多くの銀行が上級経営者のポジションを現地化したいと考えているが、キーとなる人材を探すことができないことから実現していない。特に、「戦略的に物事を考える」ことができるローカルな上級経営者の不足が問題となっている。

フロントラインの従業員、特に営業職は人材が不足しているとの指摘も多い。そのほかの分野では、コンプライアンス、リスク管理、トレジャリー、ウェルスマネジメント、クロスボーダーの経験者、貿易金融と金融商品などで人材が不足している。

事業戦略を具体的に実践することが出来ますか。



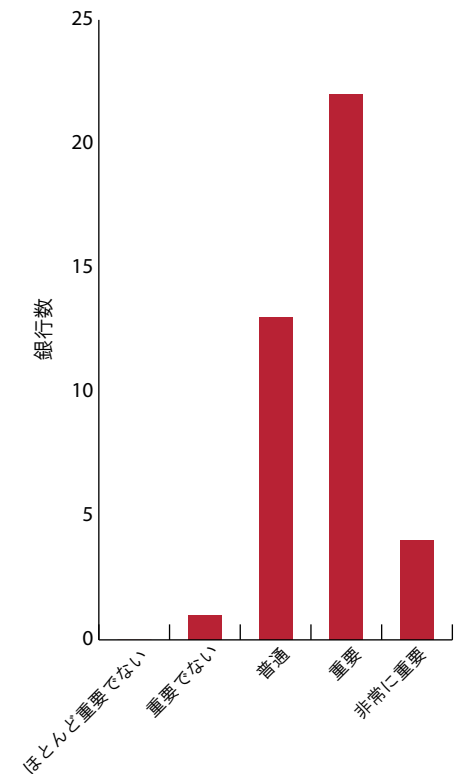
39行が実践できると述べている。

Q：人材不足は今後の3年間のあなたの銀行の成長にどの程度影響を及ぼしますか。

これからの3年～5年において、外資系銀行の人材不足がどの程度成長に影響するかとの質問については、22行が重大な影響があると回答し、4行が非常に重大な影響があると回答している。

外資系銀行のうち22行が、今後の3年間で人材不足が成長に重大な影響を及ぼすと回答しており、4行は影響が非常に大きいと回答している。

人材不足がもたらす成長への影響



40行の回答に基づく

Q：あなたの銀行における人材管理プログラムが後継者育成計画や今後の成長戦略の要件に合致していると考えますか。

直近の人材管理プログラムが銀行の後継者育成計画や今後の成長戦略の要件に合致しているかという質問に対し、38行が「合致している」と回答している。

否定的な意見を寄せた銀行によれば、その理由として、従業員の離職率の高さや地場の管理職人材育成が現時点では不十分であることを挙げている。一方、いくつかの銀行は、先進的な人材管理プログラムを整備していることを強調している。欧州のある銀行では上海で専門学校を運営していると回答している。

ただし、後継者育成や成長戦略に沿った人材の確保について、達成可能と回答した銀行が、一方で保守的な成長計画をたてていることには留意する必要がある。

Q：中国で業務を行う上で、どの程度、本国のカルチャーや業務プロセスを現地に適合するよう柔軟に変更する必要があると感じましたか。

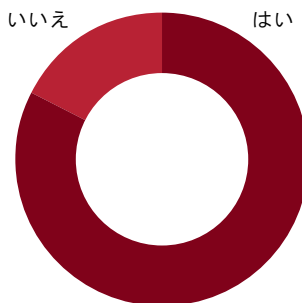
中国で成功するには、外資系銀行はビジネスのやり方について本国の業務のやり方を大幅に変更して現地の事情に適合させる必要がある。

21行は大幅な変更を行ったとしており、6行は根本的なところから変更をしたと回答している。

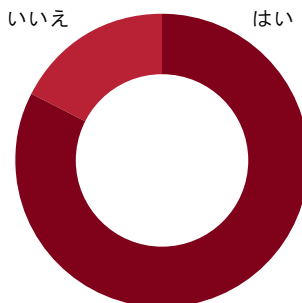
リテール部門を保有している外資系銀行では、現地市場からのさまざまな要請に対応するための調整が必要だったとしている。

いくつかの調査対象行は、こうしたことが規制への対応との関係で課題になると感じているが、そのほかの調査対象行は中国国内で従業員を雇っていく上では、ローカルな労働慣行や雇用の方法を適用する必要性を感じている。

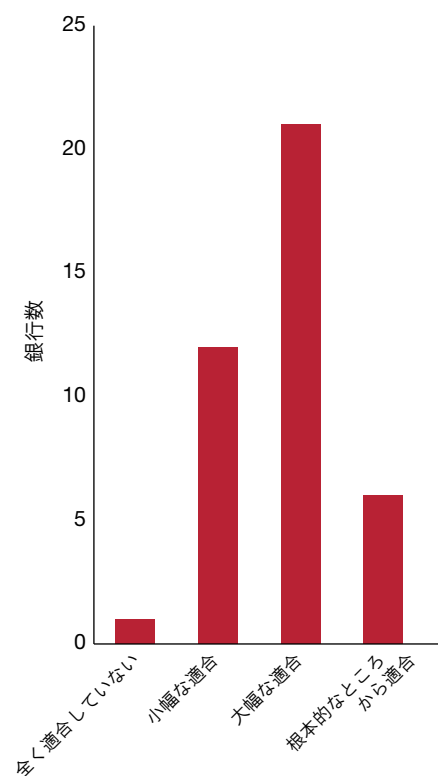
後継者育成計画が存在しているか。



成長戦略の要件を満たすことができるか。



中国市場において本国カルチャーをどの程度変えて適合しているか



40行の回答に基づく

Q：2012年において採用を優先する職種について上位3項目を挙げて下さい。

2012年の採用活動の中で最も優先された4つの職種は以下のとおりである。

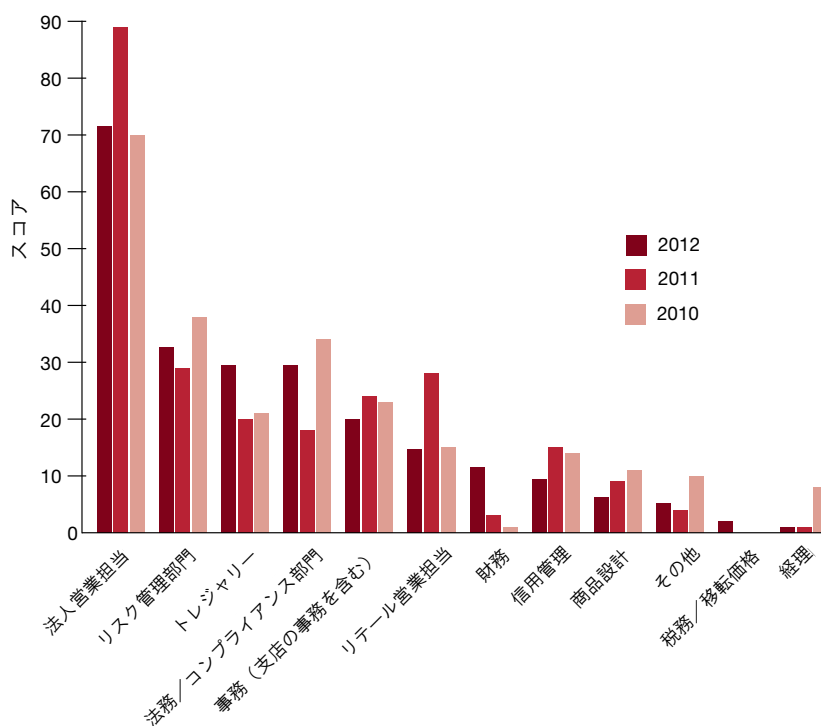
- 法人営業担当
- リスク管理
- トレジャーリー
- 法務／コンプライアンス

法人営業担当は、これまでの調査において過去3年間最優先された職種であり、外資系銀行が業容を拡大する上で法人業務に注力していることが反映されている。

リスク管理については、2011年と同水準のスコアであった。

トレジャーリーと法務／コンプライアンス部門は、2012年は前年に比べて重要性が増している。

リテール部門を保有している外資系銀行は、支店の事務スタッフとリテールの営業担当は引き続き重要としている。



2012年は38行、2011年は40行、2010年は41行の回答に基づく。必ずしも全ての銀行が3つの分野を挙げているわけではない。

リスク管理と規制

Q：中国版バーゼルⅢの導入は、銀行にこれまでとは異なる規制要件を課すこととなります。このような流れを肯定的または否定的に捉えていますか。

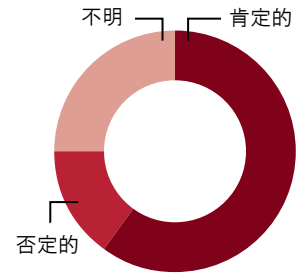
40行のうち24行は中国版バーゼルⅢの導入を肯定的に捉えている。

一方で、「肯定的である」と回答した銀行は、中国がどのようにバーゼルⅢを適用するかという点について詳細がまだ不明確である点を気にしている。

国内銀行が、リスク管理の向上、透明性の向上、新しい自己資本比率規制などの適用を受けることについて、外資系銀行は肯定的に捉えている。一方で、これらの規制が中国に拠点をもつ外資系銀行にどのように適用されるかについては、いくつかの懸念がある。たとえば、ある大手の現地法人では、厳しい貸倒引当金規制は、既に健全に引当を積んでいる外資系銀行にとって不利になるかもしれないと述べている。

一般的に外資系銀行は、バーゼルⅢによって国内銀行との均等な競争がもたらされ、外資系銀行の競争力向上につながると考えている。一方で、25%の外資系銀行は、バーゼルⅢの詳細がまだ完全には明らかになっていないため、影響については予想不可能であるとしている。

中国におけるバーゼルⅢ導入に対する見解



40行の回答に基づく

Q：現在の法人向け与信の信用状況をどのように考えていますか。改善、安定または悪化していますか。

格付会社を使うやり方は中国でも進展している。次の3つの格付会社はアジア格付会社協会（ACRAA）のメンバーである。

- ・ 大公国際資信評価有限公司
- ・ 上海遠東資信評価有限公司
- ・ 中誠信国際信用評級有限公司

調査対象の外資系銀行は総じて法人の信用状態は現状安定していると考えている。一方で16行は悪化していると考えている。

Q：外資系銀行の貸出ポートフォリオの中で最も影響を及ぼすセクターについてコメントして下さい。

昨年度の調査では、融資先の信用状況が悪化していると感じた銀行の数は7行であり、2010年にはそのように回答したのはわずか2行であった。

2012年の5月の中国日報に公表された報告によれば、2012年の第1四半期末の不良債権額は4,380億人民元（695億米ドル）に増加している（次ページ参照）。3四半期連続での不良債権の増加である。

いくつかの調査対象行は、中国経済が転換期に差しかかっており、経済成長が鈍化していると考えている。また外資系銀行は、欧州経済の減速が中国に影響を与えると予想している。

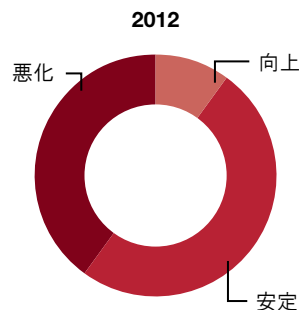
調査対象行は、企業の信用力がさらに低下した場合には中小企業セクターで活発に活動している外資系銀行の一部に影響を受けると考えている。

調査参加行によれば、信用力の低下が外資系銀行に影響を与えるセクターは以下のとおりである。

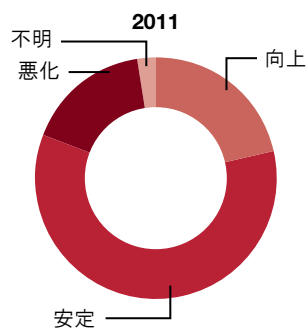
- ・ 不動産開発と建設会社を含む不動産セクター
- ・ 輸入／輸出事業と商社
- ・ 地方政府向け融資
- ・ セメントのようにインフラ開発によって支えられている産業
- ・ 製鉄
- ・ 国内経済に関連するコモディティ

中小企業セクターで活動している外資系銀行は数少ないことから、最近の経済の減速が外資系銀行に与える影響は限られるであろう。

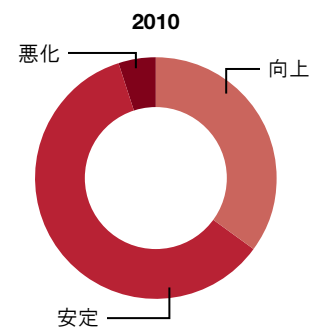
2012年の法人向け与信の信用状況



2011年の法人向け与信の信用状況



2010年の法人向け与信の信用状況



2012年は40行、2011年は42行、2010年は40行の回答に基づく

法人の債務負担とシステミックリスク

「中国企業の借入比率は「非常に」高い水準になっており、企業のファイナンスが銀行借入中心であり続ける限り世界第二位の規模の経済にシステミックリスクをもたらす」、と政府の上級顧問が木曜日（2012年5月17日）に述べている。

政府のシンクタンクである中国社会科学院の副代表である李揚副院長は、中国の官民合わせた全体の債務残高のGDPに対する比率は168.9%で、世界の平均が200%、いくつかの経済規模の大きい国では500%に達していることを勘案すれば、「健全な」数字であるとしている。

「しかしながら、企業の借入残高のGDPに対する比率は105.4%に達しており、この数字は米国や日本といったほかの国と比較しても高水準である」と述べている。

李氏は、この数字が一般的に安全であるとされる上限の80%をはるかに超過しており、「もし経済の減速が続けば、債務の大半が銀行借り入れであることを考えると債務不履行の可能性は急激に増加する。不良債権が増加すれば金融システムだけでなく経済全体を脅かすことになろう」と述べている。「銀行貸出は中国におけるファイナンス全体の60%から70%を占めている」と中国証券監督管理委員会の郭樹清主席は述べている。李氏は、国家全体の借入比率は今のところ「安全」であるものの、当該比率は上昇しており、経済危機の後に当該比率が上昇するという過去の傾向を踏まえると、今後も上昇し続けることが予想されると述べている。

李氏は北京で開かれた第37回証券監督者国際機構（IOSC）年次会議でも発言している。同氏はこの問題に対処し、システミックリスクを避ける最も基本的な方法は、資本市場の整備を促進し、企業が銀行借入以外の方法で資本調達ができるようにすることであると述べている。

「たとえば、政府がより多くの企業に株式上場や社債の発行を許可することや、デリバティブの使用を促進することなどが挙げられる」政府が中国の第1四半期の経済成長率が8.1%と、過去3年間で最も鈍いペースであると報告した時から銀行の貸出資産の質への懸念が高まっている。

さらに、金融システムを支える役割を果たす政府の財政収入の伸びをみると、先週金曜日の財務部の発表によれば、4月は6.9%の伸びにとどまり、3月の18.7%よりも低く、昨年度年間平均の伸びである25%からも大きく落ち込んでいる。また、中国銀行業監督管理委員会（CBRC）の木曜日（2012年5月17日）の発表によれば、商業銀行の不良債権は2005年以来初めて2四半期連続で増加している。

3月末の不良債権残高は4,382億人民元（695億米ドル）と、3カ月前から103億人民元増加している。一方で、不良債権比率は貸出全体の0.9%で、12月の1.0%からは下がっている。Barclays Capital Asia Ltd.の取締役のMay Yan氏によれば、今年の不良債権に関するリスクは予想より低くなる可能性があるとのことである。銀行は不良債権の増加サイクルに入り始めている。

一方で、ムーディーズの部長・シニアアナリストの胡斌氏は、公式データによれば銀行が信用コストの増加を吸収するために十分なバッファーを積み上げていると述べている。

中国の不良債権と貸し倒れの可能性の高い要注意先（special-mention loans）は、「非常に低く見積もられていて」、一方で、「預金の伸び率低下と貸出金返済の遅れからバッファーは減少している」と、Fitch Ratingはブルームバーグの発言を引用している。

中央銀行によれば、4月は6,818億人民元の新規貸出が実行された一方、人民元建預金は同月に4,656億人民元減少しているとのことである。

出典：中国日報（2012年5月18日）

Q：現在の消費者金融事業の状況は好転、安定または悪化していますか。

外資系銀行20行のうち15行が、消費者金融事業は安定していると回答しており、悪化していると回答したのは5行であった。

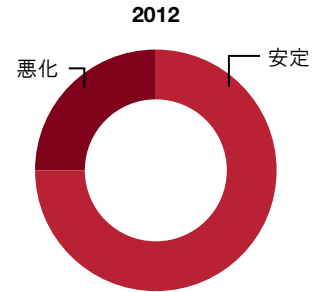
消費者金融が好転していると回答した銀行が1行もなかったのは、2012年が初めてであり、昨年までの積極的な調査結果と比較すると対照的である。

25%の銀行が、2012年は消費者金融事業が悪化していくと回答している。

中国の経済成長の減速とグローバルベースでの景気の先行き不透明感は、短期的な将来に対する消費者の景況感と行動に影響を及ぼしている。一方で、中長期的な所得の上昇と消費の拡大は消費者の借入需要を拡大すると予想される。

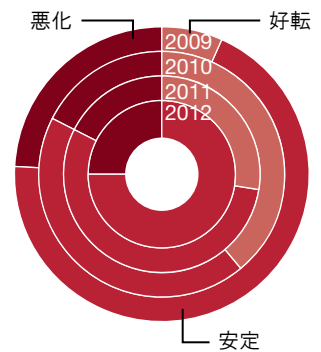
2012年3月に公表されたマッキンゼーの「Meet the Chinese Consumer 2012」によると、中国の投資に依存した成長から消費中心の成長への移行はいくつかの要因によってもたらされるとしている。それらは、継続的かつ急激な都市化の進行、社会保障の向上や消費の拡大を促進しようとする政府の政策、およびサービスセクターの雇用や所得の上昇につながる金融市場や産業の構造改革などである。

2012年の消費者金融事業の見込み



2012年の20行の回答に基づく

2009年～2012年の消費者金融に対する見方の変化

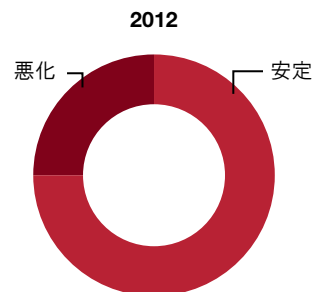


2012年は20行、2011年は29行、2012年は23行、2009年は29行の回答に基づく

Q：現在の市場リスクの状況をどのように考えていますか。改善、安定あるいは悪化していますか。

多くの外資系銀行が市場リスクについては、現状安定した状態にあると考えている。ただし、改善していると回答した銀行はなかった。

市場リスクの状況について

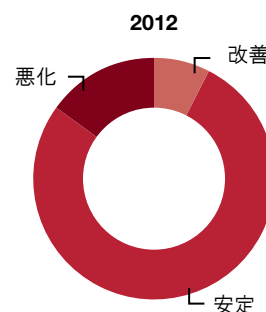


2012年の40行の回答に基づく

Q：現在のオペレーショナルリスクの状況をどのように考えていますか。改善、安定あるいは悪化していますか。

調査対象のうち31行がオペレーショナルリスクについては、現状安定した状態にあると回答している。3行（1行は北米の銀行で、2行は欧州の銀行）は、リスクの状況は改善していると回答している。

オペレーショナルリスクの状況について



2012年の40行の回答に基づく

Q：中国における規制の中で最も対応が困難なものは何ですか。

外資系銀行が最も対応が困難と認識している規制上の課題は、手数料収入に関するものである。いくつかの銀行は、CBRCが手数料料率の公表を要求していることを挙げている。また、CBRCが手数料の体系や実務上どのような運営をしているかに関する検査に着手したと回答した銀行も数行あった。

また別の1行は、貿易金融と個人顧客業務に関する規制が強化されるだろうと予想している。さらに別の銀行は、銀行当局が価格設定の透明性の向上を計画しているとコメントしている。

次に対応が困難な規制として挙げられたのは、ファンドの運営、適格外国機関投資家（QFII）や適格国内機関投資家（QDII）、バンカシュランスに関連する監視強化である。ただ、いくつかの銀行はQFIIとQDIIに関する方針がいずれは緩和されることを期待している。

外資系銀行のある2行は、規制改革は、「厳しく（tighter）」するのではなく「強化する（enhance）」するべきものであるとコメントしている。

Q：外資系銀行について規制が厳格化される領域はどこですか。

本調査で外資系銀行は、さまざまな規制上の課題を指摘している。外資系銀行の多くが2011年の調査では、注目すべき新しい規制として「3弁法と1ガイドライン*」を挙げているが、2012年の調査では、CBRCがむしろ手数料収入の状況への関心が高まっていることを挙げている。銀行は中小企業向け貸出に課した顧客手数料について顧客に返還するよう指示されている。

また、全ての銀行に対して預貸比率は75%で適用されているが、これは支店網が限られている現地法人の外資系銀行にとって特に達成が困難なものとなっている。

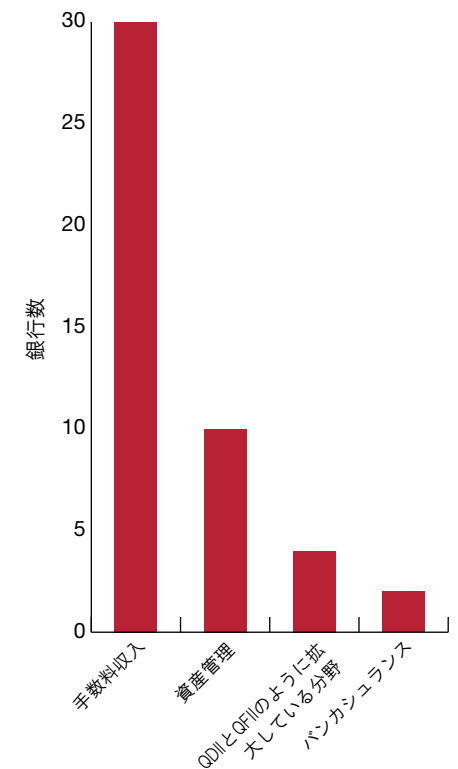
ほかには、人民元の国際化と金利自由化は外資系銀行が注目している規制である。外資系銀行は、より開かれた市場に向けて段階的に実施されると予想している。

そのほかに挙げられた規制や制限は以下のとおりである。

- クロスボーダーでの決済制限
- 支店と出張所新設の承認プロセスが遅いことおよび複数の拠点の同時申請の禁止
- 国内の銀行と証券会社に対する出資の制限
- 中国版バーゼルⅢ
- 貸倒引当金
- 自己資本規制
- 投資分配に関するライセンス
- 債券市場への参入

いくつかの外資系銀行は、CBRCが要求する報告要件の増加を新たな課題として挙げている。ある銀行は毎月150もの報告を提出しているとコメントしている。

規制強化が予想される分野



2012年の40行の回答に基づく

*3弁法1ガイドラインは運転資金を目的とした調達した資金を固定資産への投資、プロジェクトの資金調達、株式保有などに使用してはならないと定めたものである。

Q：12カ月前と比較して、中国国外における規制環境の変化は業務に役立っていますか、役立っていませんか、あるいは変わりませんか。

規制の動向について調査対象の銀行に中国国内の状況と国外での状況の比較を行ってもらった。

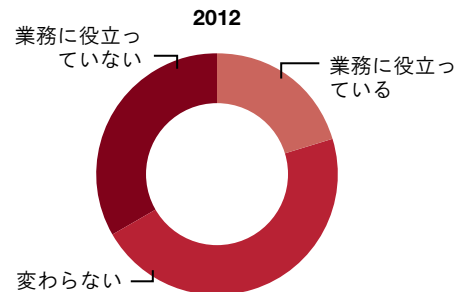
中国国外での規制環境に関して調査対象のうち8行は業務に役立つものであると回答し、ほかの13行は役立っていないと回答している。

CBRCが厳しい規制を課していると批判する報告書もあるが、本調査の結果では、銀行当局によって導入された方針について、国外で課されている規制に比べて業務に役立っていると回答している割合が多くなった。

外資系銀行のうち欧州の8行、北米の3行、アジアの2行は中国における規制環境は比較的役立っていると回答している。

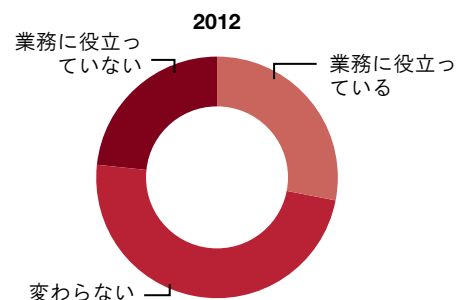
ちなみにCBRCの2011年度年次報告書では、尚福林主席が「中国で営業する外資系銀行に対し、CBRCは外資系銀行が国内市場でより良いポジションを築くためのガイダンスを提供しており、外資系銀行が、銀行の店舗網が少ない地域や開拓されていない顧客層に対して彼らの専門性を提供して便益を得ることを支援している」と述べている。

中国国外の規制環境への認識



2012年の39行の回答に基づく

中国国内の規制環境への認識



2012年の39行の回答に基づく

Q：規制上の課題の重要性について1~10のスコアを付けてください（10点は「最も重要」）。

今回の調査では調査対象の銀行に、中国で業務を行うにあたって課題となっている9種類の規制について、それぞれの重要度についてスコア付けを依頼した。平均スコアは各課題の重要度を意味しており高いほど重要とみなされている。下記の表では傾向が分かるように個々の銀行がどのスコアをつけたかについても表示してある。これによって銀行が志向する戦略によって規制の重要性が変わってくるのがわかる。今回の規制のリストの中で業務上、最も重要な規制として挙げられたものは外資系銀行の対する社債引受業務の認可で、10点中7.8点となった。

社債引受業務について回答した外資系銀行の内訳をみると、25行が7以上のスコアを付け、このうち9行が最高点の10点を付けている。

また、人民元デリバティブ市場への参入は27行が7点以上のスコアを付けている。

このほかでは自己資本に対する要件、CNAPS（中国人民銀行による銀行間の決済システム）の会員資格、QDIIにおける対等の取り扱い、支店網拡大、CFETS（銀行間の外為取引市場）を通じた資金調達、は全て6.0点前後のスコアを記録しているが、銀行間で重要度についてはばらつきが出ている。

中国銀聯（China Union Pays）の独占については、課題として取り上げたのは数行にとどまる。

ある調査参加行は、銀行間の手数料が高いことと手数料をとれないことから中国でのクレジットカード業務は収益性が非常に低いとコメントしている。

クレジットカード業務で成功するためには、規模の経済の観点から少なくとも2千万人のカード会員を必要としている。

自己資本に対する要件に関し、外資系銀行はCBRCの要件は重荷になると回答している。一方で、銀行が資本の積み増しを行いたい場合、逆にCBRC要件が増資の妨げとなることもあり得る。

CNAPSの会員資格については、現状加盟を望む外資系銀行にとって閉鎖された状態となっている。

ある外資系銀行はメンバーシップの再開は2012年11月を見込んでいるが、2013年の中頃を予想する外資系銀行もある。CNAPSのような全国的な規模の決済システムに加盟していない外資系銀行のうち数行は再開の遅れを懸念している。この遅延の理由は、CNAPSがCNAPS IIにアップグレードされる過程にあるためとされている。アップグレードによって人民元がクロスボーダーの貿易通貨として幅広く使用されることが可能となる見込みである。またCNAPS IIは手数料の削減や文書フローの効率化に役立つものとされている（次章参照）。

スコア	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	銀行数	平均
外資系銀行による社債引受けの認可	9	3	9	4	2	3		1		1	32	7.8
人民元デリバティブ市場への参入	7	3	12	5	1	7		1	2		38	7.3
自己資本に対する要件	5	2	7	3	1	7	6	2		1	34	6.4
CNAPS（中国人民銀行による銀行間の決済システム）	3	5	3		1	6	1	4	2	1	26	6
QDIIについて対等の取扱い	2	1	5	4	6	4	1	2	2	1	28	6
支店網拡大（複数の支店と出張所）	3	2	4	4	2	10	2	2		3	32	5.8
国内投資機関への同等なアクセス	1	2	5	4		5	2	2	2	1	24	5.8
保険のファンドやプライベートエクイティ管理のためのカストディ資格獲得を目的とした現地法人の認可取得	1	1	4	1	3	7		3	3	1	24	5.3
中国銀聯（China Union Pays）のクレジットカード取引の決済における独占			1		1	4		2	3	2	13	3.7

債券市場の開放に関する最近の報告

中国政府は社債市場が発展することで経済成長を促すとともに、銀行システムのリスクを低減することを望んでいる。（ブルームバーグより）

社債と今後の経済成長

2012年6月、ブルームバーグは、中国政府は社債市場が発展することで経済成長を促すとともに、銀行システムのリスクを低減することを望んでいるとの報道を行った。中国証券監督管理委員会（CSRC）の会長の発言によれば、社債残高は中国の負債総額のわずか13%しか占めておらず、今後発展が必要であるとのことである。

現在、社債市場についてはCSRC、中華人民共和国国家発展改革委員会（NDRC）、CBRCが、管理を行っているが、CSRCのウェブサイトには社債に関する開示、格付、投資家保護、参入基準の整備について協力していく努力をしていることが説明されている。

ブルームバーグは、外資系銀行は（合弁企業を通じて）CSRCが規制する社債市場において社債を取引・引受できるが、外資系銀行はインターバンク社債市場での社債引受けについては相当制限されていると報告している。

出典：ブルームバーグ
（2012年6月11日）

ジャンク債と非公開企業

2012年6月に上海証券取引所はハイイールドジャンク債市場を開設した。今後数年間で当該市場は500億米ドルの資金を非公開企業に提供すると見込まれている。

出典：ロイター
（2012年6月8日）

Q：規制環境は中国における新しい金融商品の販売に影響を与えると考えますか。

非常に多くの外資系銀行が、規制は新商品の販売の制限になっていると考えている。

特に多くの外資系銀行が引き続き厳しく規制を受けている商品として挙げるのはデリバティブである。

規制によって外資系銀行が制約を受けている主な金融商品は以下のとおりである。

- デリバティブ、通貨・金利スワップ
- ウェルスマネジメント商品
- 証券化
- コモディティヘッジ
- クレジット・デフォルト・スワップ（禁止されている）
- クロスボーダー関連商品
- 買収ファイナンスに関連するサービス提供への制限
- 仕組み貿易金融商品
- 仕組み預金商品
- QFII
- ミューチャルフアンドの販売*

*米国と中国の第3回戦略経済対話（Strategic Economic Dialogue 2011年）において、外資系銀行の現地法人は国内銀行と同じ条件でミューチャルフアンドの販売ができる免許を申請できる旨発表があった。しかしながら、本調査時点では、外資系銀行はまだミューチャルフアンドの販売が開始できるに至っていない。

2011年末のCBRCの年次報告書によれば、外資系銀行の現地法人のうち5行は人民元の金融債の発行を認可されており、また25の外資系銀行の支店と25の外資系銀行の現地法人がデリバティブ取引が認可されている。

債券発行残高の拡大

中国における社債・国債の発行残高は2011年を通じて拡大している。中国は日本を除くアジアでは最大の社債市場を有するようになったが、中国市場の中で社債はまだ全セクターの資金調達の中で小さな部分しか占めていない。

2011年末時点において、中国ではインターバンクで取引されている債券発行残高の合計は約7.8兆人民元（1.24兆米ドル）に達している。

その内訳は、21.8%が国債で1.7兆人民元（2,677億米ドル）、

17.9%が中央銀行債で1.4兆人民元（2,205億米ドル）、

32.1%が金融債で2.5兆人民元（3,937億米ドル）、

28.2%が金融機関以外の金融負債商品で2.2兆人民元（3,150億米ドル）となっている。

（出典：米国商工会議所、白書、債券市場セクション、2012年）

中国における人民元決済緩和の動き

中国は、国境をこえて銀行の人民元の資金決済がより効率的に行われるように決済システムを整備している。この中には中国通貨の国際的な利用の促進を図るという狙いもある。

中国の中央銀行である中国人民銀行は、人民元建のクロスボーダー取引を促進するため、政府当局と中国銀行の役員の下、CNAPS (China's National Advanced Payment System) のアップグレードを進めている。現在の人民元決済システムのプロセスは米ドルのようなほかの主要通貨のクロスボーダー決済と同程度の効率性を有してはいない。ある関係者は、人民元決済システムは手間がかかるシステムのため、コスト高になるとコメントしている。

中国は、銀行がより効率的に国境をまたいだ人民元の資金決済が可能となるよう決済システムを構築している。世界各地で銀行とそのほかの金融機関との間の金融メッセージングネットワークを運用しているシステムであるSWIFTのアジア太平洋市場責任者Patrick de Courcy氏は、「人民元決済のプロセスコストは間違いなく低減し、企業が多額の人民元取引を始める際に、銀行がそれをスムーズかつ効率的にサポートすることが可能になる」と述べている。

De Courcy氏は、中国の中央銀行は、SWIFTが電子決済をサポートするためのメッセージのスタンダードを開発中のシステムに利用することに合意したと述べている。中央銀行の関係者は現在、銀行の人民元支払いシステムのアップグレードを行っていることを認めているが、それ以上のコメントは、控えている。

この動きは、人民元が輸出の減速に伴い上昇テンポが緩やかになっている局面にあっても、中国政府が国際貿易の中で人民元がより主要な役割を果たすことに注力していることを示している。中国がドルペッグ制を廃止し為替レートの動きをより柔軟にすると公表して以来、人民元はドルに対して2010年6月に比べて8.5%上昇し、昨年1年間においても4.6%上昇している。

多くのアナリストが、今年の人民元の上昇率は緩やかになる（約3%）と予想している。為替レートについて、中国は輸出を伸ばすことと、米国の貿易収支改善に対する通貨切り上げ要求とのバランスをとる必要がある。一方で、欧州と米国の景気停滞によってドルとユーロの市場の信頼が低下したことから、中国は人民元国際化を一段と加速する機会を得ている。

HSBCのアジア通貨調査の責任者Paul Mackel氏は、「人民元に関する今年の主要な話題は通貨の切り下げより国際化の推進となる」と述べている。2年以上前から中国が貿易取引について人民元による請求、支払を許可して以来、中国系銀行と外資系銀行の双方において、法人顧客からの人民元建決済のニーズ増加が明らかになってきている。人民元建取引は、現在中国全体の貿易額の約10%を占め、2010年初頭の1%から大幅に増加している。ドイツ銀行のあるアナリストは今年の人民元建取引は3.7兆人民元（5,880億米ドル）になり、中国の貿易額全体の15%を占めるだろうと予測している。

人民元取引の決済の多くが、中央銀行により中国本土以外で人民元決済銀行として唯一指定された香港にある中国銀行を通じて行われてきた。また、取引の一部は外国の銀行の中国の代理店である商業銀行によって行われてきた。

典型的な資金移動は、たとえば以下のような形で行われる。まず、ベトナムの輸入業者は取引銀行に中国の輸出業者に対して人民元建で支払いする旨申し立てる。次に、輸入側の銀行は輸入業者の勘定から引き落とし、支払い通知を輸出側の中国の銀行に送る。その後、支払い通知は人民元決済システムのCNAPSを通じて処理され、輸出側の中国の銀行は当該金額を受け取る。

しかしながらCNAPSを通じた人民元決済プロセスは、労働集約的なプロセスになりがちである。たとえば、中国の輸出業者の中国での名前はSWIFTに適用されている国際メッセージングサービス用の4ケタのコードに置き換えられる必要があり、またさらに決済の過程では中国語に戻す必要がある。関係者によれば、人民元決済システムはアップグレードが実現すればSWIFTの基準が適用され、電子化が進むことによって処理がスムーズにできるようになる。

招商銀行の国際業務部の部長であり、昨年は2010年の4倍にあたる1,140億人民元の決済業務を担当したFeng Shenjiang氏は、「CNAPSのアップグレードに伴い、人民元の国際決済業務はまるで高速道路を運転しているようにスムーズにできるだろう」と述べている。

出典：ウォールストリートジャーナル（2012年1月5日）

外資系銀行の流動性リスクの監督強化

2011年に国際金融市場が不安定になったことを受け、CBRCは外資系銀行の流動性リスクの監督強化のために的を絞った対応をとった。

1. リスクモニタリング、評価、管理の強化。外資系銀行は国際金融情勢とより密接に結びついており、流動性に関しては親会社に依存している面が強いことから、CBRCは、市場の変化に、より一層注意を払うとともに、外資系銀行の業績の変化についての監視、地域的な流動性リスクに対する分析、ソブリンリスクへの注視などの対応を行った。

さらに、外資系銀行の中国内の流動性リスクに対する管理能力を評価するためにターゲット検査を実施した。外資系銀行はまた、指摘された課題を是正し、現地通貨建て資産を十分に保有することで流動性リスクに備え、ストレステストの方法を改善することを要求された。

2. 外資系銀行の資産と負債の満期のマッチングを要請。CBRCは外資系銀行に対し、最新の経済情勢についての説明、預貸比率に関する指導、個別のコンサルテーションを通じ、長期的に預貸比率が適切な水準に保たれるように、積極的な預金の獲得、貸出伸び率の適切な調整、先進的な内部監査体制・預貸比率の評価メカニズムの構築を要請した。結果として、預貸比率の目標達成への経過期間が終了した2011末時点において、外資系銀行の現地法人のうち39行が要件を満たしている。

出典：CBRC2011年度年次報告書

流動性と資金調達

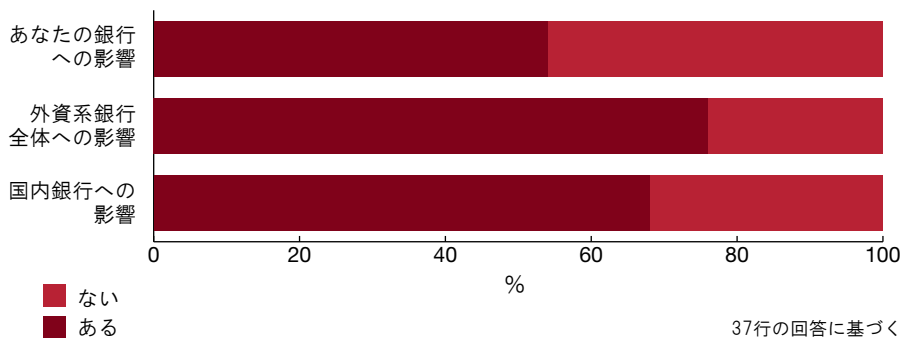
Q：流動性引き締め政策の結果、融資業務に影響がありましたか。

調査参加行は、流動性引き締め政策が銀行の融資業務に影響を及ぼしているかと回答している。外資系銀行は、預貸比率を75%以下に押さえることでさまざまな影響が出ている。たとえば、預金の獲得は広範な支店網なくしては困難なことが挙げられる。欧州のある大手銀行は、多くの外資系銀行が必要な金額以上に資本を保有しているが、資本については貸出の量を決める上で考慮されていないことに不満を感じていると述べている。

外資系銀行は、競合する国内銀行はプレッシャーを感じていると考えている。

流動性に対するプレッシャーを緩和し、市場を活性化するためにPBOCは2012年に預金準備率を2回緩和した。2012年5月の預金準備率引き下げにより、大手金融機関は20%、中小金融機関は16.5%となった。

流動性引き締め政策の融資業務への影響

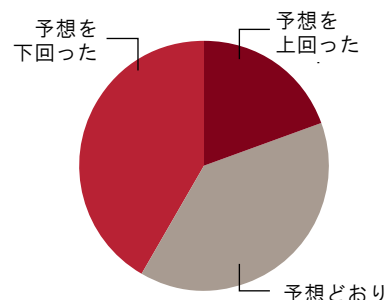


Q：過去12カ月における国内預金残高の伸び率は当初の予想と比較してどうでしたか。

7行が2011年に獲得した預金は、当初の予想を上回ったと回答している。14行が予想どおりであると回答し、15行が予想を下回ったと回答している。

2011年末のCBRCの年次報告書によれば、外資系銀行の現地法人全39行が預貸比率の要件を満たしているとのことである。

国内の預金残高の伸び率



2012年の36行の回答に基づく

Q：2012年と2015年の資金調達の内訳について大まかな予想を示してください。

35行が資金調達先の詳細を回答した。7行が最近の資金調達の80%以上は親会社からであると回答している。

このうち3行は、親会社が100%資金を供給している。

35行中30行は、親会社から資金を調達していると回答している。5行は親会社からの調達がなく、法人預金にかなり依存している。

14行では、法人預金が資金調達のうち50%以上を占める。一方、10行は個人預金を積極的に活用している。

個人預金については資金調達の約26%を占める銀行が2行あり、約15%を占める銀行が2行あった。

2012年の資金調達先

	親会社	法人預金	国内銀行	外資系銀行	個人預金—富裕層/プレミア顧客>250千人民元	個人預金—その他<250千人民元	その他
銀行1		100%					100%
銀行2		90%			10%		100%
銀行3	90%	10%					100%
銀行4	40%	50%	10%				100%
銀行5	20%	60%			10%	10%	100%
銀行6	40%	60%					100%
銀行2	100%						100%
銀行3	100%						100%
銀行4		85%			15%		100%
銀行5	50%	20%	20%	10%			100%
銀行6	20%	60%	10%		10%		100%
銀行7	8%	70%	2%		10%	10%	100%
銀行8		75%			13%	13%	100%
銀行9	30%	40%	5%		13%	13%	100%
銀行10		70%	15%	15%			100%
銀行11	8%	7%	80%	5%			100%
銀行12	20%	50%	20%	10%			100%
銀行13	70%	10%	20%				100%
銀行14	90%		10%				100%
銀行15	15%	30%	50%	5%			100%
銀行16	10%	10%		80%			100%
銀行17	80%		20%				100%
銀行18	30%	60%	4%	6%			100%
銀行19	30%	20%	10%	40%			100%
銀行20	100%						100%
銀行21	30%	40%	30%				100%
銀行22	30%	10%	60%				100%
銀行23	40%	40%	8%	8%	3%	3%	100%
銀行24	25%	60%			15%		100%
銀行25	70%	3%	12%	15%			100%
銀行26	60%	10%	30%				100%
銀行27	90%		10%				100%
銀行28	45%	15%	20%	20%			100%
銀行29	20%	25%	40%	10%	5%		100%
銀行30	10%	50%	10%	10%		20%	100%
銀行数	30	29	23	13	10	5	1

Q：2012年と2015年の資金調達の内訳について大まかな予想を示してください。

2015年時点で、親会社から100%資金を調達すると回答した銀行はなかった。一方で6行が依然として親会社から50%以上資金を調達すると回答している。

2015年時点で、法人預金を資金の調達先として考えていない外資系銀行はわずか1行であった。また、2015年時点では、25行が少なくとも資金の30%を法人預金で調達すると回答している。

2015年までに資金の約30%を個人預金で調達することを計画している外資系銀行が数行あった。

2015年の資金調達先

	親会社	法人預金	国内銀行	外資系銀行	個人預金—富裕層／プレミア顧客>250千人民元	個人預金—その他<250千人民元	その他	
銀行1		100%						100%
銀行2		70%			30%			100%
銀行3	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	100%
銀行4	30%	60%	10%					100%
銀行5	10%	65%			13%	13%		100%
銀行6	40%	60%						100%
銀行2	70%	15%	15%					100%
銀行3	50%	20%	30%					100%
銀行4		65%			35%			100%
銀行5	40%	30%	20%	10%				100%
銀行6	20%	30%	20%		30%			100%
銀行7	5%	55%	5%		18%	18%		100%
銀行8		65%	5%		15%	15%		100%
銀行9	30%	40%	5%		13%	13%		100%
銀行10		70%	15%	15%				100%
銀行11	12%	10%	68%	10%				100%
銀行12	15%	55%	20%	10%				100%
銀行13	70%	10%	20%					100%
銀行14	90%		10%					100%
銀行15	15%	30%	50%	5%				100%
銀行16	20%	40%		40%				100%
銀行17	70%	10%	20%					100%
銀行18	20%	65%	5%	10%				100%
銀行19	30%	20%	25%	25%				100%
銀行20	50%	50%						100%
銀行21	30%	40%	30%					100%
銀行22	30%	20%	50%					100%
銀行23	20%	50%	10%	10%	5%	5%		100%
銀行24	20%	60%			20%			100%
銀行25	42%	11%	31%	16%				100%
銀行26	33%	33%	22%	11%				100%
銀行27	40%	40%	20%					100%
銀行28	35%	25%	20%	20%				100%
銀行29	10%	40%	20%	10%	20%			100%
銀行30	10%	50%	10%	10%			20%	100%
銀行数	29	33	26	14	10	5	1	

Q：ローンポートフォリオの内訳について示してください。

31行がローンポートフォリオの内訳について回答している。全ての外資系銀行が、自国企業かグローバル企業のいずれかに対して貸出を行っている。20行がグローバル企業との取引があり、当該取引のポートフォリオに占める割合は10%から100%の間に分散している。

自国企業については、22行が貸出を行っており、ポートフォリオに占める割合は5%から80%となっている。また、5行が自国企業への貸出がポートフォリオの50%以上を占めている。

22行が中国大手上市企業に貸出を行っており、当該貸出がポートフォリオに占める割合は5%から80%の間となっている。一方で、17行が中国の非公開企業に貸出を行っている。

中国の中小企業に貸出を行っている外資系銀行は6行にとどまった。

ローンポートフォリオの構造

	中国大手上市企業	中国非上市企業	中国中小企業	グローバル企業	自国企業	中国の銀行	外資系銀行	その他	合計
銀行1		20%		80%					100%
銀行2	20%	20%		25%	25%			10%	100%
銀行3	30%	30%	10%	10%	20%				100%
銀行4	50%			50%					100%
銀行5	30%	30%		40%					100%
銀行6	30%			30%		40%			100%
銀行7	30%	20%		50%					100%
銀行8	20%				50%	30%			100%
銀行9	80%	10%			10%				100%
銀行10	40%	20%	20%		10%	5%		5%	100%
銀行11			30%		70%				100%
銀行12	10%			70%	20%				100%
銀行13	5%	5%			80%	10%			100%
銀行14	50%			25%		20%	5%		100%
銀行15				100%					100%
銀行16	40%	10%		20%		30%			100%
銀行17	15%				80%	5%			100%
銀行18					20%	80%			100%
銀行19	40%	5%		10%	30%	15%			100%
銀行20	30%	20%		30%	20%				100%
銀行21		70%	25%		5%				100%
銀行22	10%			35%	10%	40%	5%		100%
銀行23	60%	15%		20%	5%				100%
銀行24	20%	25%	10%	15%	15%	8%	8%		100%
銀行25		5%			5%	90%			100%
銀行26				10%	40%	25%	25%		100%
銀行27					50%	20%	30%		100%
銀行28	60%	20%		10%	10%				100%
銀行29	20%			25%	25%	20%	10%		100%
銀行30	20%	20%	20%	20%	20%				100%
銀行31	20%	20%	20%	20%	20%				100%
銀行数	22	17	6	20	22	15	6	2	

Q：中小ローン企業やシャドー・バンキング・セクターがどのように業務に影響を及ぼしましたか。

アジア地域の3行のみが小規模ローン企業とシャドー・バンキング・セクターの存在感の増大が業務に影響を及ぼしたと回答している。ある外資系銀行は信託会社が貸出事業に参入していると述べている。そのほかの2行は中小ローン企業とシャドー・バンキング・セクターは競合先として脅威で、貸出条件がより柔軟であると述べている。

ある大手外資系銀行は、これらのプレーヤーは規制の枠組みの外で業務を行っており、政府が何らかの対応を講ずる必要があると考えている。

小口貸出を行う会社

PBOCによれば、2012年3月末時点で国内に4,787の小口貸出を行う会社があり、貸出残高の合計は4,447億人民元となっている。2012年第1四半期の新規貸出は531億人民元であった。

出典：PBOCウェブサイト

シャドーバンキング

2011年に金融安定理事会（FSB）は、「シャドーバンキング」を2つの観点から定義している。

広義には、シャドーバンキングは、従来の銀行システムに含まれない信用仲介サービスに関する全ての活動や機関を指す。狭義にはシステムミックリスクや規制の裁定行動に繋がるような金融業務を行うノンバンク企業を指す。システムミックリスクの原因となる事象には、満期の変換、流動性の変換、不完全な信用リスク移転、高水準なレバレッジ比率などが含まれる。規制上の裁定行動とは、「シャドーバンキング」業務の急激な成長とそれにもない銀行とシャドーバンキングシステム間の規制の違いによって引き起こされるリスクが累積されることを指す。

CBRCは、信託会社、金融会社、オートファイナンス会社、リース会社、金融仲介会社、消費者金融会社の6種類のノンバンクに対して公平かつ包括的な規制システムを設立している。FSBの定義によれば、CBRCによるノンバンクの監督範囲にはシャドーバンキングは含まれていない。

出典：CBRC2011年度年次報告書

**Q：本社から中国拠点のコ
スト削減のプレッシャー
を受けていますか。**

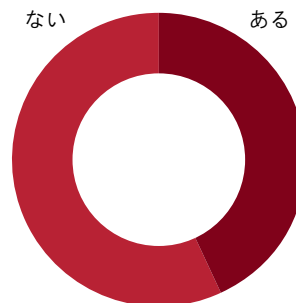
調査参加行の過半数は、コスト管理を厳格に行っているものの、親会社から総額自体を削減するようなプレッシャーは受けていないと回答している。

一方、プレッシャーを受けていると回答した16行のうち、11行は欧州の銀行であった。多くの外資系銀行は生産性向上の努力を継続していることを強調している。

コスト削減に注力している外資系銀行では、主に人件費、出張費、オフィス賃料、一般管理費などに重点を置いている。

コスト削減を行っている外資系銀行のうち2行は、10%の削減を目指しており、1行は13%削減を目指している。

費用削減に関する本社のプレッシャーの有無



37行の回答に基づく

国際金融センターとしての上海

Q：国際金融センターを目指すという上海の熱意はあなたの銀行の中国のビジネス戦略に影響を及ぼしますか。

ブルッキングス研究所によれば、上海が国際金融センターを目指すためには、当局が「イノベーション・競争・市場の活気が促進される環境を整える」必要がある*。

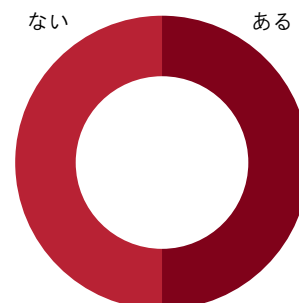
上海が国際金融センターを目指すことが、それぞれの外資系銀行の業務戦略に影響を及ぼすかどうかについて、調査参加行の意見は半々に分かれた。

否定的な意見としては、2020年までに上海が総合的な国際金融センターになるのは難しいとの見方が挙げられる。アジアのある外資系銀行は、市場の透明性が欠如しておりコンプライアンスが弱いことを指摘している。別のアジアの外資系銀行は、注力すべきことは顧客のニーズであって国際金融センターというステータスではないと述べている。多くの調査参加行は上海に比べて香港に魅力を感じており、香港の存在が上海の潜在力を制約していると考えている。

一方、肯定的な意見として、ある外資系銀行は、外資系銀行と国内銀行が同じ土俵で競争できるようになることを挙げている。また、ある欧州の外資系銀行は、上場企業の多くが上海証券取引所に上場していることから、資金関連部門を上海に移しており、北京の重要性は低下していくと述べている。

また、多くの外資系銀行が、人民元の国際化のペースが上海の国際金融センターとしての規模とステータスに影響すると考えている。

上海が国際金融センターを目指すことの外資系銀行の戦略への影響



40行の回答に基づく

*出典：「2020年の目標を達成するために（Achieving 2020）」8ページ
ブルッキングス研究所（2012年）

国際金融センターになる上での要件

ここに掲載されている国際金融センターの要件は、2011年にブルッキングス研究所によって発行された書物に基づいている。

上海が直面する、人材の確保、法規制の整備、開かれた金融環境などのいくつかの要件について、このあとにより詳しく説明する。

ブルッキングス研究所は、以下のように上海の利点と欠点をまとめている。

国際金融センターを目指す上での要件

- 高品質な金融プロフェッショナルの確保
- 生活の質
- 英語を話せるスタッフの存在
- 法律や規制
- 適切な規制（金融の安定性、強靭性、予見可能性、スピード）
- 過度な課税の回避
- 顧客への密着度
- コアとなるインフラ
- 高品質なサポートサービス
- 合理的な事業コスト
- 外資の参入に対して開かれている
- 有利なタイムゾーンにあること

上海はこれらの要件をどのように満たしているか。

上海の利点

- 巨大で成長著しい中国金融市場へのアクセス
- 国・地方自治体による明確な後押し
- 将来性・機会のある市場の存在
- 活気ある都市
- 「ハード」インフラの著しい進歩

出典：上海における国際金融センターの構築（ほかの国際金融センターからの考察）、ブルッキングス中国センターJohn L. Thornton（2011年6月）

上海の欠点

- 先進的な金融商品の活用に対する制限
- 人民元のグローバルな使用の制限
- 不透明な政治決定プロセス
- 政治腐敗に関する懸念
- 北京の金融機関との距離
- グローバルな取引に中国の法律を使用することへのためらい
- 関連サービスの存在感のなさ
- 「ソフト」インフラのさらなる発展の必要性

Q: 次の3年間であなたの銀行が国際金融センターの目標達成に貢献できることは何ですか。

外資系銀行は、金融サービスの自由化と金融市場の改革を歓迎している。外資系銀行は既に中国市場の国際化推進にさまざまな形で貢献している。

以下は、外資系銀行が貢献している分野の事例である。

- 商業銀行業務に関するノウハウの市場に提供
- トレジャリー業務の上海への移転
- 資本の増強
- 支店・出張所網の拡大
- リスク管理
- 環境保護
- コーポレートガバナンス
- 社会的責任（CSR）
- 赤道原則
- 市長のアドバイザリーボードへの参加
- 本国通貨のマーケットメイク（例：ループル）
- 資本市場の発展
- プロフェッショナルの育成と訓練

Q：国際金融センターを目指す上で、人民元国際化と金利自由化ほどの程度重要と考えますか。

調査参加行は、上海の2020年への道のりの中で人民元国際化と金利自由化は極めて重要であると考えている。

40行がこの2つの質問に回答している。

人民元国際化

人民元の国際化については、重要度の平均スコアは10点中9.3点となった。

27行が最高スコア（10点）を付けている。

欧州のある外資系銀行は、人民元が完全に国際化すれば、香港が上海をしのご可能性があるコメントしている。外資系銀行は、国内銀行が金利が完全に自由化されるまで人民元の国際化を望んでいないことを問題視している。ある外資系銀行は国家外国為替管理局（SAFE）が人民元国際化による便益を享受しようとしているが、同時に管理も継続しようとしていると指摘している。

金利自由化

金利自由化は、人民元国際化より重要度でわずかに低いスコアで10点中8.8点となった。

10行が最高スコアを付けている。

上海市場の改革を進める上での仮説上のモデル

2011年のIMF／世界銀行の「金融システム安定性評価報告」では、上海が国際金融センターを目指す上で、金融市場改革に関する仮説的なロードマップが示されている（下記参照）。

図表にはスケジュールは含まれていないが、どのような段階を踏まえていく必要があるかが示されている。ここではプロセスを3つのステージに分けている。

ステージⅠ

ステージⅠでは、改革の焦点は流動性の吸収と監督・規制の強化、為替レートの柔軟性の向上を含むそのほかのプロセスに当てられている。

当該ステージでは、金融機関の業務をより柔軟なものに変えていくことも含まれている。

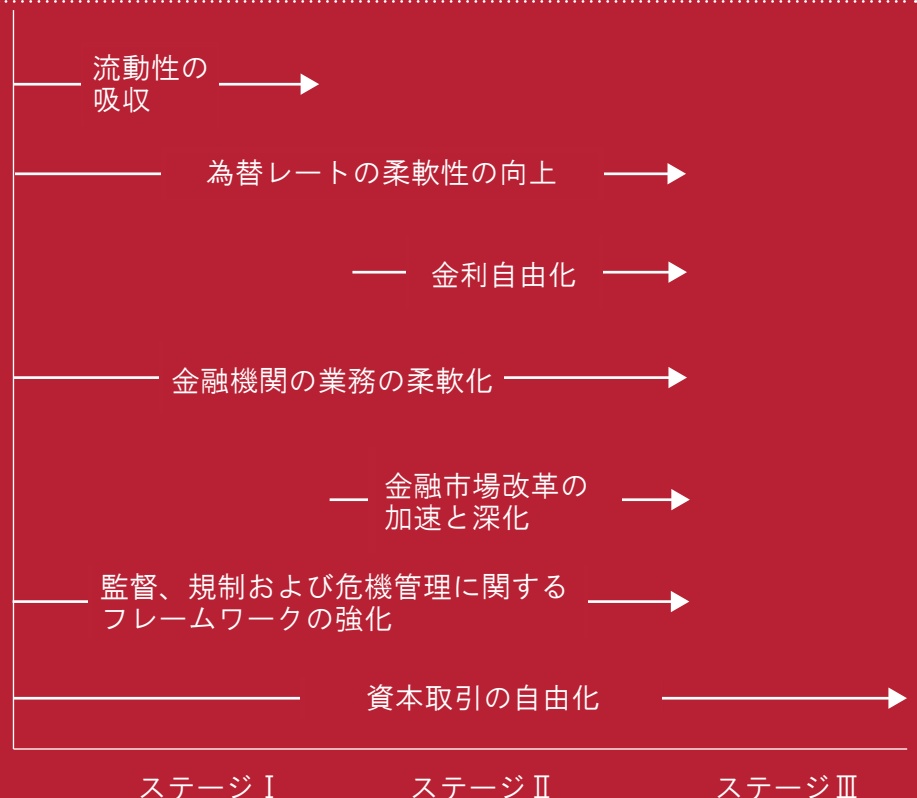
ステージⅡ

ステージⅡでは、金利自由化が実施され、金融市場の発展が加速し、より懐の深い市場になっていくことが予定されている。

ステージⅢ

ステージⅢでは、資本取引について継続的な自由化が行われる。

図：中国：金融改革の優先順位（仮説モデル：IMF／世界銀行）



出典：IMF／世界銀行金融システム安定性評価（2011年6月）

Q：上海が国際金融センターへと進化するにあたって直面する課題は何ですか。

2020年までに国際金融センターを設立するためには、当局がいくつかの重要な課題を克服することが必要である。

最も広く認識されている課題の1つは、法的インフラの問題である。北米のある大手外資系銀行は訴訟・調停プロセスに関する信頼性の欠如を指摘している。法律の枠組みを改革するには10年かかると考えられている。

また、しばしば指摘される課題として香港の役割が挙げられる。香港の成功、市場規模、ビジネスの領域は上海が国際金融センターに転換することを遅めると考えられる。ある北米の外資系銀行は、上海は東京と同様の課題に直面するだろうと述べている。東京は日本の市場であるが、グローバル市場ではない。上海は中国の主要市場にはなるものの、アジアの主要市場にはならないのではないかとコメントしている。

香港は、人材が豊富で税制面でも魅力があるため、上海が香港にとって代わることは難しいと考えられる。

規制は主要な課題であり続けるであろう。

ある北米の外資系銀行によれば、香港では外資系銀行は年間に50種類程度の書類しか提出しなくてよいのに対し、上海では1000種類もの書類が必要とされていると指摘している。

そのほかの調査参加行は、上海が国際金融センターになるということは「長い過程であって、到達地ではない（not a destination but a journey）」と述べており、「ビッグバン」は起こらないと考えている。

業績

Q: 2012年と今後3年間の収益について、どのような成長率を見込んでいますか。

40行が2012年と2015年の収益についての予測データを提供した。

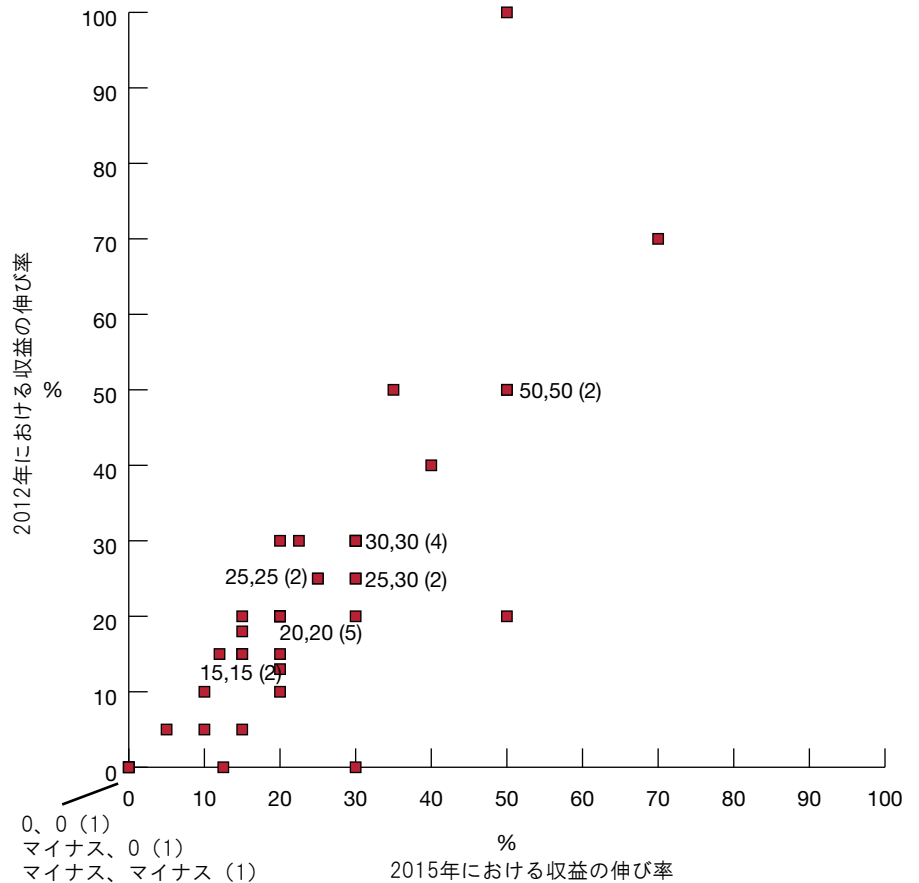
ある外資系銀行は、2012年の収益の伸び率について不透明であるとし、欧州の外資系銀行2行は収益が減少する見込みである。

一方で、24行が2012年において20%以上の収益の伸びを見込んでおり、8行が10%から20%の伸びを見込んでいる。

2015年においては、40行のうち29行が20%以上の収益の拡大を見込んでいる。また、17行は伸び率が30%を超えると予想している。

これに対して、9行は10%から20%の伸び率を予想しており、また、2行は親会社が2015年に向けて業務の拡大を認めるかどうか不明なため、横ばいと回答している。

2012年と2015年における年間収益成長率の予測



40行の回答に基づく

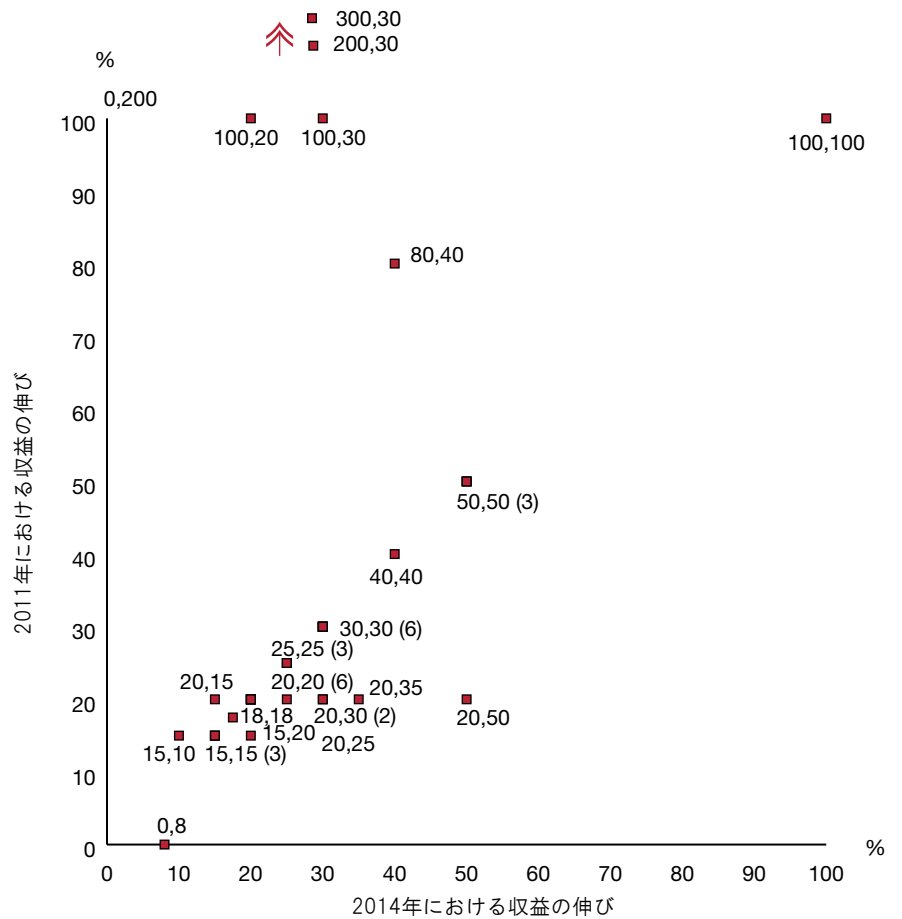
2011年時点における2011年と2014年における収益の伸び率の見込み

昨年度の調査における予測

昨年度の調査では、2014年について2行が横ばい、22行が20%から50%の伸びを予想しており、今回の調査と概ね同様の結果であった。

一方で、2011年について前回調査では、6行が50%を上回る成長を予測し、このうち数行は2倍か3倍の規模になると予想していたが、2012年については、前回調査時のような著しい伸びを見込む銀行はみられない。

比較一昨年度（2011年）調査：2011年と2014年における年間の収益成長率の予測



39行の回答に基づく

外資系銀行の現地法人による2012年調査における2012年と2015年の収益の年間伸び率の見込み

外資系銀行の現地法人

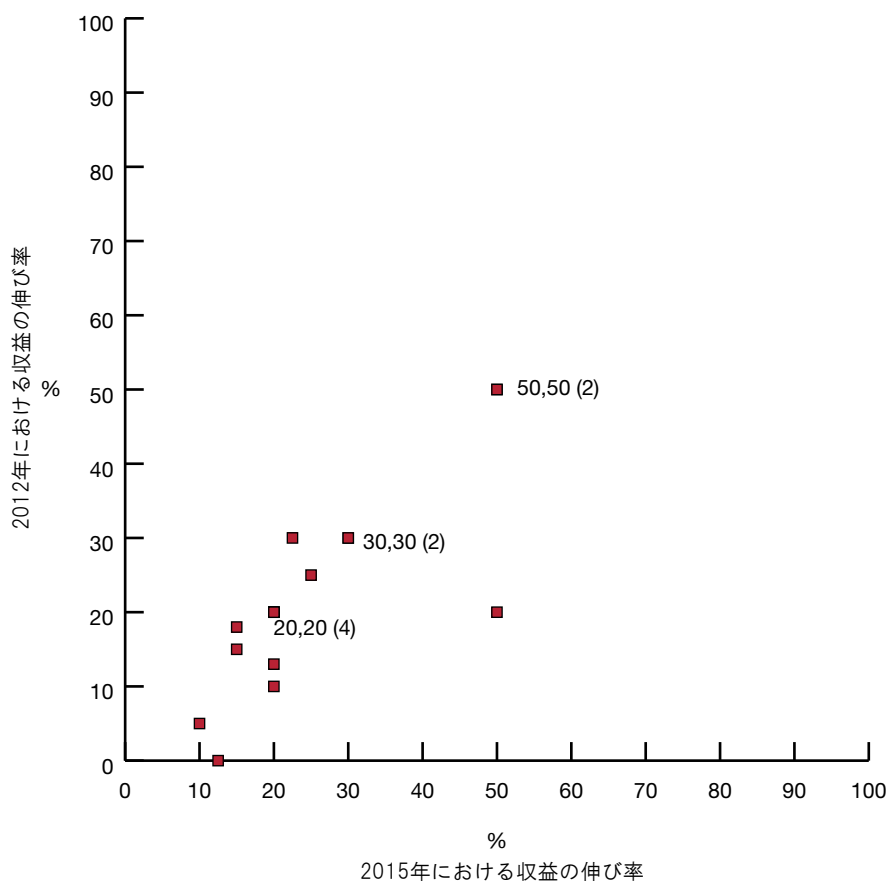
外資系銀行のうち現地法人17行の回答によれば、2012年の収益については20%から25%の伸びを見込んでいる。このうち5行が30%以上の伸び率を見込み、1行は横ばいを見込んでいる。

2012年に収益が30%以上伸びると見込んでいる外資系銀行が5行あるが、これらの外資系銀行は2015年にも同じ伸びが続くことを予想している。

全ての外資系銀行の現地法人は、2015年において10%以上の収益の伸びを見込んでおり、20%以上を見込む現地法人も多い。

3行が2015年において50%以上の収益の伸びを見込んでいる。

外資系銀行の現地法人による2012年と2015年の収益の伸び率の見込



外資系銀行の現地法人17行の回答に基づく

Q：過去12カ月における収益の主な増加要因は何ですか。

多くの外資系銀行が挙げた過去12カ月間における成長分野は、法人貸出、貿易金融、トレジャリー、金融機関関連ビジネスであった。

そのほかに次のような分野が成長分野として挙げられた。

- プライベートバンキング
- キャッシュマネジメント
- 債券取引
- 中国企業の海外進出へのアドバイス
- 社債
- 外国為替
- コモディティ金融
- 預金・投資商品

Q：外資系銀行にとって、今後3年間の中国における成長分野を挙げてください。

昨年度の調査において販売が伸びたとされた商品の多くについては、2015年まで成長が続くものと考えられている。社債、トレジャリー、貿易金融、投資などに関連する金融商品は成長分野として幅広く認識されている。

成長分野として挙げられたそのほかの金融商品は以下のとおりである。

- キャッシュマネジメント
- 提案型投資—法人向けと個人向け
- 商業銀行業務（法人貸出以外）
- 仕組み商品
- 資本投資に関する為替
- プライベートエクイティ
- 証券化
- 香港を通じた債券発行
- 貿易サービス
- プライベートバンキング
- クロスボーダーM&A
- 国内消費の拡大を背景とした消費者ローンと住宅ローンなどの個人向け貸出
- 消費者金融とクレジットカード
- 個人向けバンカシュアランス
- ウェルスマネジメント
- 農業・資源セクター
- 投資用商品

Q：今後3年間で中国の銀行業界において重要度が高まる法人向け商品は何ですか。

外資系銀行に、2015年までに重要度が高まると考える法人向け商品についてランク付けをしてもらったところ、過去の調査と同様、最も重要度が高い金融商品は社債関連業務であった。

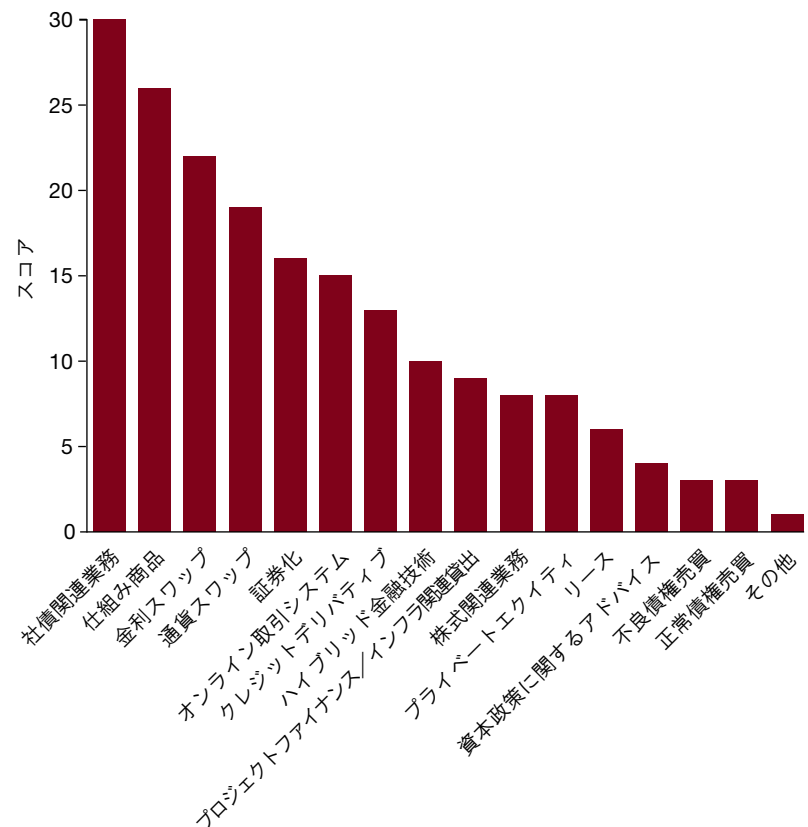
社債関連業務の次は、仕組み商品で、続いて金利スワップ、通貨スワップの順となっている。

昨年度の調査で10位にランクされていた証券化は、2012年においては5位に順位を上げている。

ハイブリッド金融商品は、2011年から3つ順位を上げて2012年は8位になった。

	2012年の 順位	2011年の 順位	2010年の 順位	2009年の 順位
社債関連業務	1	1	1	1
仕組み商品	2	4	2	5
金利スワップ	3	3	4	3
通貨スワップ	4	2	5	5
証券化	5	10	10	14
オンライン取引システム	6	6	11	10
クレジットデリバティブ	7	9	12	12
ハイブリッド金融技術	8			
プロジェクトファイナンス/インフラ関連貸出	9	5	9	2
株式関連業務	10			

今後3年間に重要度が高まる法人向け商品



2012年の40行の回答に基づく

Q：今後3年間に中国の個人向け銀行業務において重要度が高まる商品は何ですか。

今後、重要度が高まるとみられている個人向け商品の上位3つは、昨年度の調査結果と同じであったが、それ以外の商品についての順位は変動した。

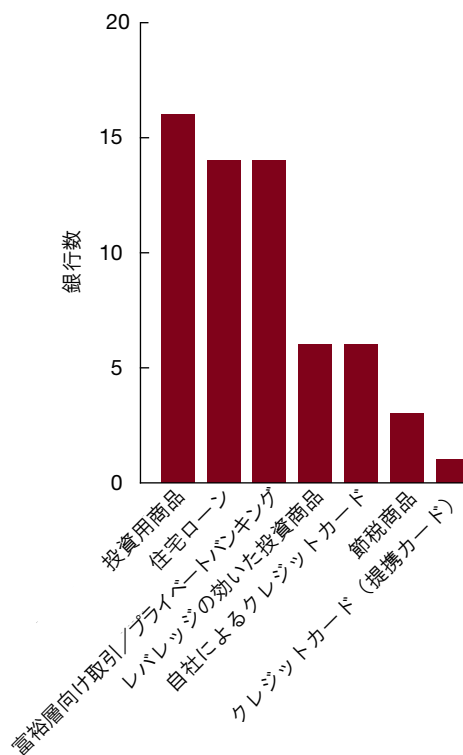
今後金融自由化が進展するとの見方から、投資用商品が重要分野の1位に挙げられている。また、住宅ローンや富裕層向け取引／プライベートバンキングが同順位で2位となっている。

Fitch社が中国の国有商業銀行5行についてコメントする

中国における短期的なリスクの1つは中国の国有銀行が主要な発行体となっているウェルスマネジメント業務の急激な成長である。2012年の第1四半期末に、Fitch社は銀行システムにおけるウェルスマネジメント商品の残高を10.4兆人民元に達したと見積もっている。この金額は総預金の12%と相対的には低い水準であるが、新規に獲得した預金のおよそ半分がこれらの商品を通じて調達されている。これについての懸念は負債とそれに見合う資産の満期が十分にマッチングされていないことから、銀行が商品の満期時に投資家に返済する資金を十分に有していないことである。したがって、銀行は新規発行やロールオーバーによって対応することになるが、こうした商品がこれまでの資金獲得に重要な役割を果たしてきたことを勘案すると、ここで混乱が生じれば国有銀行の資金調達力と流動性をさらに弱体化させる可能性がある。

出典：Fitch Ratingsプレスリリース（2012年5月21日）

今後3年間に重要度が高まる個人向け商品



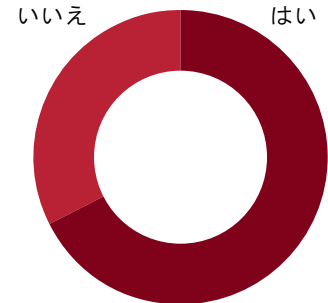
2012年の21行の回答に基づく

Q：あなたの銀行はデリバティブの認可を受けていますか。

41行のうち28行が、デリバティブの認可を受けていると回答している。また、残りの13行のうち8行は申請したが認可は得ていないと回答している。このうちの1行は2014年までには認可を得たいとコメントしている。

ある外資系銀行によれば、認可は1度に1行しか認められないため、今はおよそ12カ月の待機期間になるとのことである。また銀行は、最初に人民元取引に関する認可を最初に獲得することを要求される。

デリバティブに関する認可を得ているか



40行の回答に基づく

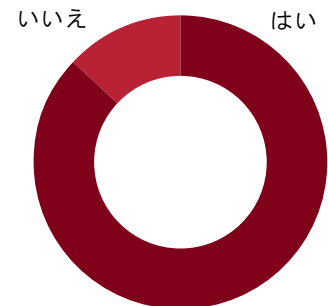
Q：外資系銀行にとってデリバティブや仕組み商品は今後の主要な成長分野であると考えますか。

調査参加行39行のうち33行が、デリバティブや仕組み商品が外資系銀行にとって重要な成長分野であると考えている。

逆に今後の成長分野と考えていない調査参加行は、その理由として規制が厳しいこと、顧客がデリバティブに関して追加のコストを支払うことへの抵抗感があること、中国企業が過去に被った損失のためにデリバティブを使用することに慎重であることなどを挙げている。

外資系銀行のある大手2行は、現在は仕組み商品に対してネガティブな見方であるとコメントしている。

デリバティブや仕組み商品は今後の主要な成長分野となりますか？



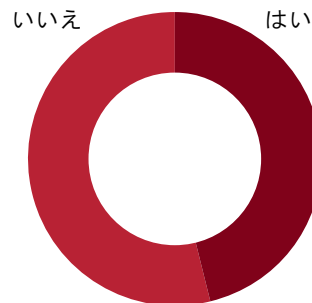
39行の回答に基づく

Q：自己勘定取引を行っていますか。

自己勘定取引には、さまざまな定義があるが、40行のうち18行が自己勘定取引を行っている と回答した。

これらの外資系銀行のいくつかは、取引規模は非常に小さいと回答しており、また、数行は自行の理解がボルカールールに合致していないと述べている。たとえば、外資系銀行が外国為替取引を行う場合、それは自己勘定取引なのか単純な流動性管理に該当するのか、といったことである。

自己勘定取引を行っているか



39行の回答に基づく

Q：今後3年間で拡大が見込まれる顧客セグメントについて、1～10のスコアを付けてください（10点は「最も関心がある」）。

下記の表は、今後3年間で外資系銀行が成長を見込んでいる顧客セグメントである。

外資系銀行のターゲット分野が多岐にわたり、業務分野がニッチ市場であることから、平均が必ずしも全てを表している訳ではないことに留意する必要がある。

調査結果をみると、金融機関、グローバル企業、国有企業（SOEs）、私企業（POEs）の4分野における平均ス

コアは、それぞれ7.5点、7.4点、7.3点、7.2点であった。個別の回答をみると、15行がSOEsに、13行がグローバル企業について10点中10点（関心が高い）を付けている。また23行は金融機関について8点以上のスコアを付けている。

一方で、8行の外資系銀行が富裕層の個人に対し最高水準のスコアを付けており、中小企業（SMEs）については、3行が最高スコアを付けはいるものの、全体の平均点は最も低く4.2点となった。

今後3年間ににおける各市場セグメントに対する関心の度合い

	平均	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
国有企業 (SOE) (39)	7.3	15	3	3	4	3	5	1	1	1	3
私企業 (POE) (33)	7.2	7	2	10	6	3	3	1	1	2	1
地場中小企業 (31)	4.2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	13
金融機関 (37)	7.5	9	5	9	3	2	6		2		1
グローバル企業 (38)	7.4	13	2	9	2	3	3	2		1	3
富裕層個人 (25)	6.2	8	3	3	1		1		1		8

39行の回答に基づく

括弧内の数字は回答者数を示す

Q：資金調達の制約を緩和するために来年変更される可能性のある次の金融政策について可能性の高さについて回答ください？1～5のスコアを付けて下さい（5点は「最も可能性がある」）。

これまでの質問は、来年中に起こるであろう規制変更に対する外資系銀行の評価を問うたものである。これまでに5つの規制変更について質問してきたが、実際にこのうち2012年に行われる可能性のある規制変更は1つである。具体的には、中長期の負債による調達についてだが、これについては、既に多くの調査参加行が実際に実現していると考えている。その理由として、多くの外資系銀行が本調査の期間中に中長期の負債調達について割当金額の増加を受けていることを挙げている。

次に起こる可能性のある変化は、オフショア市場において為替取引を行うことである。一方で、オフショア市場で金利裁定取引を行うことや証券化、金利自由化などに関する金融政策の変化は、来年中にはおこらない見込みである。

ある北米の外資系銀行は、オフショア市場における金利裁定取引を活用することは規制当局によって強く抑制されたと述べている。

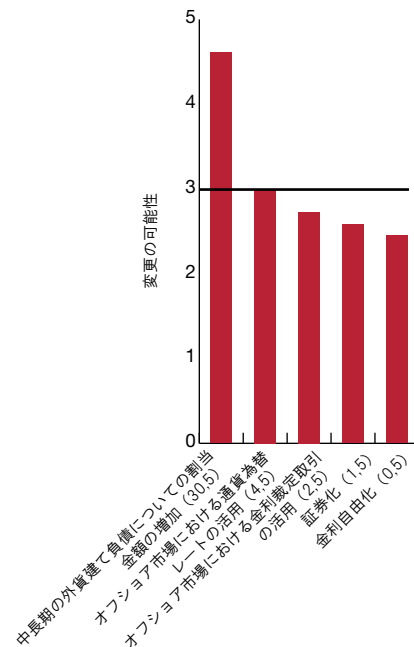
また、ある欧州の大手銀行によれば、証券化が浸透するには5年かかるとのことである。金利自由化も時間がかかるが、段階的には進んでいくと考えられている。

Q：金利自由化の影響はあなたの銀行にとってプラス、中立、あるいはマイナスですか。

外資系銀行は、金利自由化が中国においてプラスの要素であり、金融商品を提供する上でもチャンスをもたらすと考えている。

マイナスの見方をしている一部の外資系銀行は、現在の規制環境のもとであれば一定の利ザヤが確保できていることに魅力を感じている。

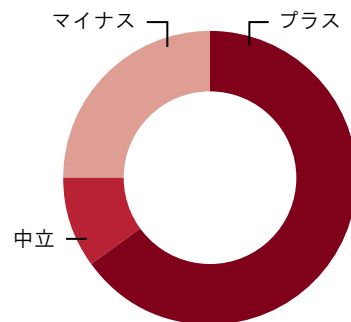
政策の変更に対する見方



括弧内の数字は5点中5の最高スコアを付けた銀行数を示す

38行の回答に基づく

金利自由化に対する見方



40行の回答に基づく

Q：中国における外資系銀行全体の市場シェアは国内銀行に対して増加しますか、変わらないですかそれとも減少しますか。

外資系銀行の市場シェアについて、26行が2012年は現状横ばいの状況が続き、シェアは変わらないと考えている。2011年末時点の市場シェアは1.93%であった。

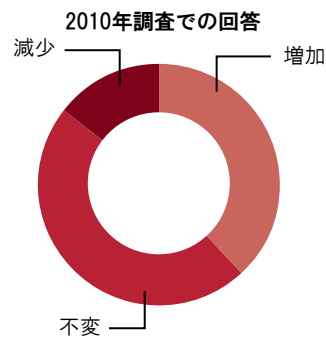
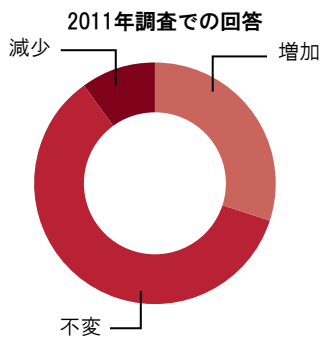
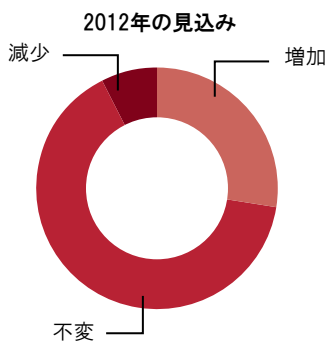
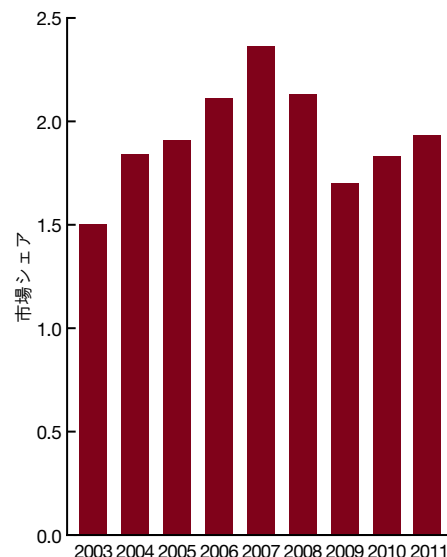
11行は市場シェアが増加するという積極的な見方をしており、一方3行はシェアが減少すると考えている。

一部の外資系銀行は、国内銀行の成長率が相対的に低いことから、市場シェアがわずかながら上昇すると考えている。

ある欧州の外資系銀行は、今後10年間でシェアは現状2%未満から5%程度まで拡大すると考えている。また、ある北米の外資系銀行は、2011年に外資系銀行は国内銀行に比べて高い利益率を達成しており、今後も外資系銀行がニッチ市場にとどまるのであれば、同様の傾向が続くと考えている。

別の外資系銀行は、全国レベルで比較するのでは外資系銀行の実態を示しておらず、たとえば上海では10%の市場シェアを占めている（中国全体では2%）ことを指摘している。

2003年から2010年の外資系銀行全体の市場シェア



Q：今後3年間で外資系金融機関による中国での買収は増加すると考えますか。

過半数の外資系銀行は、今後3年間で大きな買収は行わないと考えている。

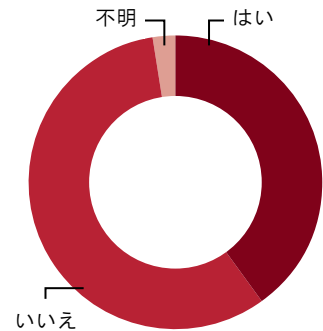
一方で16行は、外資系銀行は今後も金融機関の買収を続けると考えている。

買収が行われる可能性がある分野としては、以下が挙げられている。

- 証券会社
- 信託会社
- 都市銀行・地域銀行
- リース会社
- ファクタリング会社
- 保険会社
- 資産運用会社

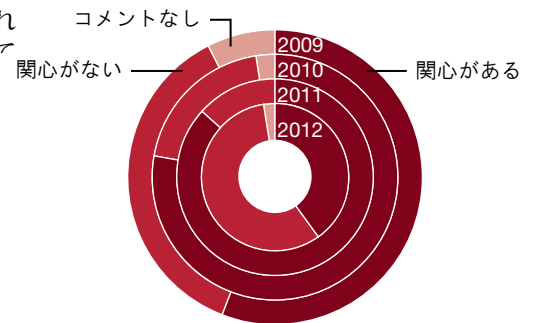
一方で、買収は起こらないと回答した外資系銀行は、理由として、資本が不足していること、対象企業が限られていること、値段が高いことを挙げている。

今後も外資系銀行による買収が続くか



40行の回答に基づく

外資系銀行の買収への関心（2009年から2012年への変化）



企業によるオフショアでの人民元債券発行

中国国家発展改革委員会（NDRC）が木曜日述べたところによれば、中国当局はリース産業をサポートするためにファイナンスリース企業のオフショアでの人民元債券発行を許可する可能性があるとのことである。

中国では、飛行機から機械まで幅広い分野においてリース産業は十分に発達しておらず、金融業界は国有銀行に独占された構図になっている。しかしながらNDRC副理事の張曉強副主任は、あるフォーラムの講演においてリース産業はインフラ投資と

ハイテク産業にとって重要な産業であると述べている。同氏は太陽光や風力を含む再生可能エネルギー、バイオテクノロジー、新素材分野を含む7つの戦略的産業へのサポートを確約する水曜日の国务院のコメントにも言及し、リース取引はこれらの産業へのファイナンスを促進し、プライベートセクターの投資を活性化するものであると述べている。

出典：ウォールストリートジャーナル
(2012年5月31日)

北京政府は外資持分制限の一部を緩和

北京政府は、外資系企業が長く待ち望んでいた証券会社に対する持分制限の緩和に同意した。依然として過半数の持分はみとめられないものの従来の制約に比べれば大幅に出資比率を高めることができる。

米国の発表によれば、金曜日の中国と米国との政府高官レベル協議の結果、中国は証券引受を行うジョイントベンチャーに対する外資系企業の出資について49%まで認めることになった。外資系企業のこれまでの出資上限は、33%に制限されていた。

中国の金融市場における出資制限は、世界で2番目に大きく、成長著しい経済における企業や個人の金融ニーズという潜在的に大きなビジネスチャンスを逸しているという意味で、外資系企業にとって長年のフラ

ストレーションとなっていた。一方で、中国は金融セクターを海外からの参入に解放することは世界貿易機関（WTO）に加入した時の公約に準拠してすすめているとの立場である。

米国の発表によれば、米国が以前より持分制限が不明瞭であるとしていた商品や金融先物会社に対する外資系企業の出資は49%にまで緩和されたとのことである。

中国における証券ジョイントベンチャーを有する外資系企業約10社のひとつであるモルガンスタンレー中国の広報担当は、「われわれはこの政策変更を歓迎し、これが新しいビジネス創出の契機と中国の証券業界と資本市場の発展につながるものと考えている」と述べている。一方で、外資系保険会社、ファンド運営会社、信託会社に関する規制は依然として変更されていない。

欧米の企業グループは、北京に対し投資制限を撤廃するようしばしば働き掛けていた。中国における米国大手企業の立場を代弁する米中ビジネス協議会は、習近平副主席の金曜日の米国訪問に先立ち、中国の関係省庁に向けた文書で、中国に対し「国内商業銀行、証券会社、保険会社、資産運用会社を含む主要な金融サービスセクターにおける外資の資本持分制限」を緩和するか撤廃するよう呼びかけている。

出典：ウォールストリートジャーナル
(2012年5月4日)

Q：あなたの銀行の中国における業務拡大の主たる方法をご教示ください。

外資系銀行の中国における業務拡大の方法は、従来と変わらず、本業による内部成長が主流である。調査参加行41行のうち37行がこの選択肢を回答している。

このほかでは、6行が買収、4行が合併を選択し、1行が未開発地域に拠点を立ち上げつつある状況と回答している。

次のページの2つの記事は、外資系銀行が中国で存在感を増し、成長していく方法について触れている。

Q：外資系銀行はサービス面においてどのように国内銀行と差別化を図っていますか。外資系銀行は商品開発を重視していますか。

外資系銀行は、ウェルスマネジメントサービスにおいて国内銀行に対し差別化できるものとして、以下の項目を挙げている。

- より高度の専門性
- 幅広い商品知識
- 顧客主体のサービス
- 国際経験
- 海外で研修を受けた営業職
- 国際的ブランド
- クラス最高の商品選択
- 投資計画に関するアドバイス能力

- ソリューションの提供
- テイラーメイド商品

外資系銀行は、中国国内のウェルスマネジメント商品について、革新的で創造的なものを提供することが課題であると指摘しつつも、顧客に対し高品質なサービスを提供することが可能であると考えている。

一方で、調査参加行は、国内銀行のサービスが向上していることを認識しており、中国のマーチャントバンクがいずれ手ごわい競合相手になるであろうと考えている。

Q：外資系銀行のウェルスマネジメントビジネスの拡大を促進する規制変更は何ですか。

多くの調査参加行がウェルスマネジメントビジネスを拡大する上で、提供できる金融商品の範囲にかかわる規制緩和が必要であることを認識している。

外資系銀行は、商品のラインナップ拡充を希望しており、特に投資信託は有望な成長分野である。

2011年にHSBCとANZ Bankは、上海先物取引所における金先物取引について認可を取得した。

また、Standard Chartered Bank、Bank of Nova Scotia、U.O.B、Credit Suisse、Barclays Bank、JP Morganを

含むいくつかの外資系銀行は、上海金取引所の会員である。

人民元市場の開放、外国為替や金利に関する管理の緩和などは、いずれもがより多くのウェルスマネジメント商品の供給を促す上で重要なステップとなる。

ANZ Bankが中国ネットワークの拡大に3億豪ドルを投資

オーストラリアとニュージーランドに展開するオーストラリア第3位の銀行であるANZ Bankは、世界第二位の経済大国の中国における支店網の拡大と貸出拡大のために3億豪ドルの投資を計画している。

ANZ銀行は、中国に投資を行った最初のオーストラリアの銀行で、北京、上海、重慶、広州に6つの支店を有している。同行は、次の10年でネットワークを拡大し、当局の認可を前提に支店を20にまで拡大することを計画している。今回の投資は、初期投資の395百万豪ドルに続くものである。

出典：National Business Review（2012年5月16日）

DBSがビジネス拡大のために投資

シンガポールのDBS Bankは、中国の子会社に対し追加で23億元（363.5百万米ドル）を注入し、中国での業務拡大を加速化させる計画である。

同行は、ネットワーク拡大のために投資し、より多くの従業員を雇用し、インフラをアップグレードさせ、ITシステムの改善を図るとともに、個人・法人のインターネットバンキングプラットフォームを強化する。

出典：中国日報（2012年4月12日）

JP Morganが中国法人に4億ドル投資し、業務の拡大を図る

JP Morgan Chase & Coは、25億元（394.08百万ドル）を中国法人に投資し、外資系銀行としては最も最後に中国業務を強化することを発表した。

HSBC、シンガポールのDBSグループなどを含む外資系銀行は、多少成長率が鈍化するとしても引き続き高い成長が見込まれる世界第2位の経済大国でのビジネス拡大を目指し、中国法人の資本増強を行ったか、あるいは行う計画である。

「資本を増強することによって規制への対応を有利にし、中国の顧客に対するコミットメントを強化することができる」と、J.P. Morgan Chinaの会長兼最高責任者であるZili Shao氏は月曜日の発表の中で述べている。

出典：ロイター（2012年5月28日）

Bank of Montrealが中国企業Cofcoに出資

アジアで中産階級が台頭する中で、グローバルな投資に対するニーズの取り込みを企図。

Bank of Montrealは、中国のウェルスマネジメントを拡大しており、アジア富裕層の投資家を取り込むため、この1年間で2回目となるアジア地域での買収を実施した。

Torontoを拠点とする銀行は、Cofco Trust Co.,の19.99%にあたる持分を取得する。Cofco社は国有の投資企業で約57億米ドルの資産を運用している。

今回の買収は、香港を拠点にしたLloyd George Managementを昨年1月に買収してから13カ月で2回目のウェルスマネジメント関連の買収となる。Lloyd George Managementはアジアで約60億ドルの資産を運用している。

出典：Globe and Mail（2012年2月20日）

付属書類

目次

調査手法.....	74
銀行のグルーピング.....	75
外資系銀行の現地法人一覧.....	76
調査参加銀行の所在地ならびに本国.....	77
Tier1資本と総資産金額でみた上位50行.....	78
調査参加銀行の概要.....	79

これまでの経験によれば、一般的な形式のアンケートに基づいて管理職に個別面談をするのがもっとも効果的な調査方法である。今回のアンケートは、51の質問項目があり1時間前後の面談の中で回答いただいた。著者は、すべての面談を2012年の4月と5月に北京、香港、上海、深センで行った。

回答については、個別行ごとではなく3つの地域にグルーピングした。それぞれアジア地域で12行、欧州地域で21行、北米地域で8行となっている。また現地法人もひとつのグループとした。

回答を拒否されたり、質問に対する十分なデータが得られなかった場合には、その旨、報告書の中で記載している。

本調査については、相当の時間と労力を調査参加行に費やしていただいた。

著者について

Brian Metcalfe博士は、カナダオンタリオ州のBrock UniversityビジネススクールのAssociate Professorである。同氏は金融サービス業のマーケティングに関する博士号を有しており、PwCのために本調査を含め数多くの調査を行い、報告書も作成している。調査対象は、オーストラリア、カナダ、中国、インド、日本、南アフリカなど14カ国におよぶ。

これまでに作成した報告書では、コーポレートバンキング、インベストメントバンキング、プライベートバンキング、損害保険、保険代理店、ウェルスマネジメントなどの分野における戦略や経営課題を取り扱っている。

2011年には、中国における外資系銀行、中国における外資系投資運用会社、中国における外資系保険会社に関するレポートを執筆している。

同氏は、Royal bank of Canada, Scotiabank, Barclays Bank, Sun Life Insurance Company, Equitable Life of Canada ほか複数のコンサルティング会社に対して、幅広いコンサルティングを提供している。

また同氏は、Cape Town大学のビジネススクール大学院において“金融サービス業のマーケティング”と題するマネジメント向け講座で講義を行っている。

銀行のグルーピング

今回の調査で提供された情報は、各行固有のもので機密性がある。従い、調査結果を公表するにあたっては、銀行を地域ごとにグルーピングするなどの形式をとった。それぞれの地域に属する銀行は、以下のとおりである。

アジア地域の銀行

- ANZ[†]
- Commonwealth Bank of Australia[†]
- Dah Sing Bank
- DBS Bank
- First Sino Bank
- Hang Seng Bank
- Mizuho Corporate Bank
- National Australia Bank[†]
- OCBC Bank
- The Bank of East Asia
- Westpac Bank[†]
- Wing Hang Bank
- HSBC
- ING Bank
- Intesa Sanpaolo Bank
- KBC Bank
- Natixis
- Nordea
- Norddeutsche Landesbank
- Rabobank
- Raiffeisen Bank International
- Société Générale
- Standard Chartered Bank
- UBS
- VTB Bank*

欧州地域の銀行

- Banco Santander
- Barclays Bank
- BBVA
- BNP Paribas
- Crédit Agricole
- Commerzbank
- Credit Suisse
- Deutsche Bank

北米地域の銀行

- Bank of America Merrill Lynch
- Bank of Montreal
- Bank of New York Mellon
- Citibank
- JPMorgan Chase Bank
- Royal Bank of Canada
- Scotiabank
- Wells Fargo Bank

[†] ANZ Banking Group, Commonwealth Bank of Australia, NAB and Westpac Bankはオーストラリアの銀行であるが、便宜上アジア地域に含める。

* VTB Bankはロシアのセントピーターズバーグにある銀行で、欧州地域に含める。

Bank	
1	Allied Commercial Bank
2	Australia and New Zealand Banking Group
3	Bangkok Bank (China) Company Limited
4	Bank International Ningbo
5	Bank of East Asia (China) Limited
6	Bank of Montreal (China) Company Limited
7	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (China) Limited
8	BNP Paribas (China) Limited
9	Chinese Mercantile Bank
10	Citibank (China) Company Limited
11	CITIC Ka Wah Bank (China) Limited
12	Concord Bank
13	Crédit Agricole CIB (China) Limited
14	Dah Sing Bank (China) Limited
15	DBS Bank (China) Limited
16	Deutsche Bank (China) Company Limited
17	East West Bank (China) Limited
18	First Sino Bank
19	GE Capital Finance (China) Company Limited
20	Hana Bank (China) Company Limited
21	Hang Seng Bank (China) Limited
22	HSBC Bank (China) Company Limited
23	Industrial Bank of Korea (China) Limited
24	JPMorgan Chase Bank (China) Company Limited
25	KEB Bank (China) Company Limited
26	Metrobank (China) Limited
27	Mizuho Corporate Bank (China) Limited
28	Morgan Stanley Bank International (China) Limited
29	Nanyang Commercial Bank (China) Limited
30	OCBC Bank (China) Limited
31	Royal Bank of Scotland (China) Company Limited
32	Shinhan Bank (China) Limited
33	Societe Generale (China) Limited
34	Standard Chartered Bank (China) Limited
35	Sumitomo Mitsui Banking Corporation (China) Limited
36	United Overseas Bank (China) Limited
37	Wing Hang Bank (China) Limited
38	Woori Bank (China) Limited
39	Xiamen International Bank
40	Zhengxin Bank Company Limited

調査参加銀行の所在地ならびに本国

Name of bank	Country/Territory	City
ANZ	Australia	Shanghai
Commonwealth Bank of Australia	Australia	Shanghai
National Australia Bank	Australia	Shanghai
Westpac Bank	Australia	Beijing
Raiffeisen Bank International	Austria	Beijing
KBC Bank	Belgium	Shanghai
HSBC	Britain	Shanghai
Barclays Bank	Britain	Shanghai
Standard Chartered Bank	Britain	Shanghai
Bank of Montreal	Canada	Beijing
Scotiabank	Canada	Hong Kong
Royal Bank of Canada	Canada	Beijing
BNP Paribas	France	Shanghai
Crédit Agricole	France	Shanghai
Natixis	France	Shanghai
Société Générale	France	Shanghai
Commerzbank	Germany	Shanghai
Norddeutsche Landesbank	Germany	Shanghai
Deutsche Bank	Germany	Shanghai
Bank of East Asia	Hong Kong	Shanghai
Dah Sing Bank	Hong Kong	Shenzhen
Hang Seng Bank	Hong Kong	Shenzhen
Wing Hang Bank	Hong Kong	Shenzhen
Intesa Sanpaolo Bank	Italy	Shanghai
Mizuho Corporate Bank	Japan	Shanghai
ING Bank	Netherlands	Shanghai
Rabobank	Netherlands	Shanghai
VTB Bank	Russia	Shanghai
DBS Bank	Singapore	Shanghai
OCBC Bank	Singapore	Shanghai
Banco Santander	Spain	Shanghai
BBVA	Spain	Beijing
Nordea	Sweden	Shanghai
Credit Suisse	Switzerland	Beijing
UBS	Switzerland	Beijing
First Sino Bank	Taiwan	Shanghai
Bank of New York Mellon	USA	Shanghai
Citibank	USA	Shanghai
Bank of America Merrill Lynch	USA	Shanghai
JPMorgan Chase Bank	USA	Beijing
Wells Fargo Bank	USA	Shanghai

Tier1資本と総資産金額でみた上位50行

Rank			Tier 1 Capital \$m	% change	Assets \$m	Rank
China	World					
1	6	Industrial and Commercial Bank of China	113,393	24.44	2,032,196	1
2	8	China Construction Bank Corporation	95,834	33.13	1,632,313	2
3	9	Bank of China	94,579	28.37	1,579,396	3
4	14	Agricultural Bank of China	79,285	59.97	1,560,905	4
5	35	Bank of Communications	34,321	51.67	596,674	5
6	60	China Merchants Bank	19,324	49.46	362,769	6
7	64	Shanghai Pudong Development Bank	18,222	88.77	330,894	7
8	66	China Citic Bank	17,994	18.61	314,270	8
9	73	China Minsheng Banking Corp	15,626	20.20	275,377	10
10	83	Industrial Bank	13,487	61.29	279,293	9
11	101	China Everbright Bank	11,529	69.54	223,464	11
12	144	China Guangfa Bank	6,438	104.58	122,969	13
13	145	Bank of Beijing	6,398	19.07	110,712	14
14	171	Huaxia Bank	5,206	20.27	157,070	12
15	179	Shenzhen Development Bank	4,971	70.93	109,866	15
16	194	Bank of Shanghai	4,336	44.50	85,581	16
17	226	Bank of Jiangsu	3,417	55.56	64,997	17
18	232	Chongqing Rural Commercial Bank	3,308	155.45	43,116	19
19	235	Shanghai Rural Commercial Bank	3,262	91.85	37,950	24
20	273	Bank of Nanjing	2,775	56.49	33,445	25
21	279	China Zheshang Bank	2,716	113.29	32,813	27
22	300	Ping An Bank	2,368	12.97	38,621	23
23	302	Bank of Ningbo	2,350	72.52	39,753	22
24	305	Evergrowing Bank	2,300	53.83	41,391	20
25	315	Huishang Bank	2,168	26.12	31,555	29
26		HSBC Corp (China)	1,970	10.08	31,048	30
27	342	Beijing Rural Commercial Bank	1,934	67.47	50,040	18
28	343	Guangzhou Rural Commercial Bank	1,930	24.14	31,931	28
29	354	Bank of Suzhou	1,867	564.70	8,158	66
30		Bank of East Asia China	1,812	11.15	23,107	35
31	374	Bank of Hangzhou	1,752	19.58	32,831	26
32	391	Bank of Jilin	1,615	41.76	22,360	37
33	400	Bank of Tianjin	1,593	35.77	30,724	31
34		Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (China)	1,504	30.01	15,248	47
35	430	Chengdu Rural Commercial Bank	1,447	24.67	23,929	34
36	437	Bohai Bank	1,403	82.85	40,027	21
37	439	Bank of Guangzhou	1,386	13.84	25,238	33
38	445	Bank of Chengdu	1,361	19.46	22,849	36
39		Sumitomo Mitsui Banking Corporation (China)	1,361	7.73	9,730	57
40	455	Shunde Rural Commercial Bank	1,322	16.17	18,083	43
41	457	Bank of Jinzhou	1,300	75.59	14,150	48
42	489	Tianjin Rural Commercial Bank	1,189	50.15	20,088	39
43	490	Dongguan Rural Commercial Bank	1,168	16.94	19,187	42
44		Citibank China	1,149	15.84	19,237	40
45		Mizuho Corporate Bank (China)	1,130	58.44	9,374	62
46	506	Bank of Dalian	1,114	23.63	26,086	32
47	545	Bank of Kunlun	981	116.15	12,472	52
48	546	Hankou Bank	978	75.18	16,876	44
49	551	Jiangnan Rural Commercial Bank	959	13.16	20,294	38
50	555	Shenzhen Rural Commercial Bank	940	21.02	13,576	49

出典：ザ・バンカーズ2011年7月

調査参加銀行の概要 アジアの銀行グループ

Asian banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
ANZ Bank 500 employees www.anz.com	45	45	2	<p>Headquartered in Melbourne, ANZ operates in more than 32 countries. With assets of A\$532 billion, ANZ has around eight million personal, private banking, small business, corporate, institutional, and asset finance customers worldwide.</p> <p>ANZ has had a continuous presence in mainland China since 1986 when a representative office was established in Beijing. Locally incorporated in 2010, it is the only Australasian-based bank with both local and foreign currency commercial banking capabilities in mainland China. In March 2011 ANZ China opened a new branch in Chongqing, which brings the total number of its branches to four.</p> <p>ANZ also has long-term strategic partnerships with Bank of Tianjin (20% stake) and Shanghai Rural Commercial Bank (19.9% stake).</p>
Commonwealth Bank of Australia 24 employees www.commbank.com. au	52	42	4	<p>The Commonwealth Bank was founded in 1911 and now headquartered in Sydney, Australia. Between 1920s and the end of 1950s, it functioned as both a commercial bank and a central bank. At the end of 2010, the Group has A\$650 billion assets.</p> <p>Its first Chinese representative office was established in Beijing in 1994. It opened its first Chinese branch in Shanghai in March 2010. In addition, it owns 20% stake in two domestic banks, both Qilu Bank and Bank of Hangzhou respectively.</p>
Dah Sing Bank 250 employees www.dahsing.com	509	483	11	<p>Dah Sing Banking Group Limited has been listed on the Hong Kong Stock Exchange since 2004. Majority owned by Dah Sing Financial Holdings Limited, it has four banking subsidiaries (Dah Sing Bank, MEVAS Bank, Banco Comercial de Macau and Dah Sing Bank (China) Limited), a securities trading company, as well as an offshore joint venture private banking business with SG Hambros Bank.</p> <p>Dah Sing Bank is the strategic investor holding a 20% interest in Bank of Chongqing, which is a leading city commercial bank in Chongqing, the largest city in Western China. Bank of Chongqing is operating mainly in Chongqing with a branch network of 90 branches.</p>

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

アジアの銀行グループ

Asian banks	World ranking The Banker, July 2009		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
DBS Bank 2,000 employees www.dbs.com	57	91	1	Singapore-based DBS Bank is a leading financial services group in Asia that operates in 15 markets including China. It first entered the Chinese market with a representative office in Beijing in 1993. In May 2007, DBS Bank became the first Singapore bank to incorporate in China. In less than three years, DBS Bank (China) has increased its number of customers by four times and doubled its employees hired. Other than the head office in Shanghai, DBS Bank now has ten branches and 15 sub-branches in mainland China.
First Sino Bank 600 employees www.fsbankonline.com	N/A	N/A	N/A	Established in 1997 as the first joint venture bank between Taiwanese investors and a Chinese bank, First Sino Bank is headquartered in Shanghai with a registered capital of RMB1.1 billion. Its shareholders include Hong Kong-registered Lotus Worldwide Limited, Shanghai Pudong Development Bank and Wing Hang Bank. The major shareholders of Lotus Worldwide are Taiwanese investors. First Sino Bank also has branches in Tianjin, Shenzhen and Shanghai, plus ten sub-branches across the country.
Hang Seng Bank 1,800 employees www.hangseng.com	N/A	N/A	N/A	Hang Seng Bank is a principal member of HSBC Group, which holds a 62.14% equity stake in the bank. It offers personal, commercial and corporate banking services. Hang Seng (China) Limited was established on 28 May 2007 as a wholly-owned subsidiary of Hang Seng Bank, and operates a network of 12 branches and 29 sub-branches in mainland China.
Mizuho Corporate Bank 1,346 employees www.mizuhocbk.co.jp * Mizuho Financial Group	17*	11	3	Headquartered in Tokyo, Mizuho Bank was established on April 1, 2002 by Mizuho Financial Group Inc. Mizuho Bank has branches in Asia, Europe, the Americas and the Middle East. About 25 million individual customers have accounts with Mizuho Bank, and it has loans outstanding to roughly 100,000 SMEs and middle-market corporations. Mizuho Corporate Bank China, 100% owned by the Japanese parent, commenced operations in June 2007 in Shanghai with a current registered capital of RMB 6.5 billion. It is locally-incorporated in China with 12 outlets.
National Australia Bank 17 employees www.nab.com.au	39	37	1	National Australia Bank Group is a financial services organization with over 12,000,000 customers and 50,000 people, operating more than 1,750 stores and Service Centres globally. Its major financial services franchises in Australia are complemented by businesses in New Zealand, Asia, the United Kingdom and the United States. NAB established a representative office in Beijing in 1982 and opened a branch in Shanghai in November 2011.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

アジアの銀行グループ

Asian banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
OCBC Bank 800 employees www.ocbc.com.sg	84	97	2	Singapore-based OCBC Bank offers both consumer and business banking services through 500 branches and representative offices in 15 countries. OCBC Bank has maintained a continuous presence in China since 1925, with the opening of its first branch in Xiamen. On 1 August 2007, OCBC Bank opened its locally-incorporated, wholly-owned subsidiary in Shanghai, with a registered capital of RMB 3.5 billion. OCBC China now has 16 branches across the country.
The Bank of East Asia 4,000 employees www.hkbea.com	196	186	4	<p>Founded in Hong Kong in 1918 and locally incorporated in mainland China in 2007, The Bank of East Asia (BEA) is the largest independent bank in Hong Kong, with consolidated assets of HK\$534.2 billion at the end of 2010. BEA operates over 140 outlets in Hong Kong and over 100 outlets within China, offering both retail and commercial services.</p> <p>BEA has an international network of more than 210 outlets and over 11,000 employees with a presence in US, UK, Canada, and Southeast Asia. Headquartered in Shanghai, BEA China set up its first branch in China in 1920 and has been operating continuously in the country ever since.</p>
Westpac Bank 47 employees www.westpac.com.au	48	39	3	Westpac Bank began trading in 1817 in Sydney. Westpac Bank employs approximately 38,000 people worldwide and has global assets of \$670 billion. It has maintained a presence in Hong Kong since 1971 and mainland China since 1982. Its first branch in China opened in 2008 in Shanghai. It offers services including Corporate and institutional banking, foreign exchange and treasury. In 2008 Westpac Bank merged with St. George Bank to become Australia's leading provider of home lending, with a market share of 25 per cent, Australia's largest wealth manager with funds under administration of \$108 billion and the largest bank by market capitalisation at approximately A\$61.6 billion.
Wing Hang Bank xxx employees www.whbhk.com	480	431	10	Wing Hang Bank (WHB) was founded in Guangzhou as a money changing business in 1937 and has operated in Hong Kong for the past 70 years. WHB now has over 70 branches and representative offices throughout Hong Kong, Macau and Mainland China. The principal activities of the bank are retail banking, corporate banking and foreign exchange and treasury services. In June 2007 WHB established its local incorporation in mainland China, and it is the first foreign bank headquartered in Shenzhen.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

European banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
Banco Santander 25 employees www.santander.com * Santander Central Hispano	13	16	1	Headquartered in Spain, Banco Santander is the fourth largest bank in terms of profit in 2009. Santander operates mainly in Continental Europe, the United Kingdom and Latin America. It opened the first Chinese representative office in Beijing in 1993. Santander already has an agreement with China Construction Bank to set up a joint venture village bank, in which Santander will have 20% stake.
Barclays Bank 30 employees www.Barclays.com	12	5	3	Barclays is a major global financial services provider engaged in personal banking, credit cards, corporate and investment banking and wealth and investment management with an extensive international presence in Europe, the Americas, Africa and Asia. Headquartered in London, UK and with over 300 years of history and expertise in banking, Barclays operates in over 50 countries and employs 140,000 people.
BBVA 30 employees www.bbva.com	28	35	2	BBVA is a global group that offers individual and corporate customers a range of financial and non-financial products and services. It employs 104,000 people in over 30 countries around the world, and has more than 47 million customers and 900,000 shareholders. BBVA has a solid position in the Spanish market, where it first began its activities over 150 years ago. It also has a leading franchise in South America and it is the largest financial institution in Mexico. BBVA owned 4.93% stake of China Citic Bank, which is the seventh largest financial entity in China by assets. In 2009 BBVA raised its stake to 15%.
BNP Paribas 300 employees www.bnpparibas.com	11	1	1	BNP Paribas is a global banking and financial services group that is present in 80 countries. The group operates in three major segments: Corporate and Investment Banking, Investment Solutions and Retail Banking. In October 2005, BNP Paribas signed an agreement to buy 19.2 percent of Bank of Nanjing (BON) and now holds 12.6 percent. In June 2008, it converted the branches of BNP Paribas in Beijing, Tianjin and Guangzhou into branches of its existing local subsidiary, BNP Paribas (China) Limited, which is now headquartered in Shanghai.
Crédit Agricole 200 employees www.ca-cib.com * Crédit Agricole Group	15*	6	2	With a network of more than 54 million customers globally and 160,000 staff in 70 countries, Crédit Agricole specialises in capital markets, investment banking and financing. It earned 35.1 billion Euros revenue in 2011. Building on over a century of activity in China, Crédit Agricole has five fully operational branches in Shanghai, Beijing, Guangzhou, Tianjin, Xiamen and a representative office in Shenzhen. Crédit Agricole China was among the first foreign banks to be licensed for Chinese currency (renminbi) operations.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

欧州の銀行グループ

European banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
Commerzbank 108 employees www.commerzbank.com	29	26	2	Commerzbank is the second largest credit institution in Germany, with the merging of Dresdner Bank into Commerzbank in May 2009. It has a total of around 14 million private and corporate customers worldwide and assets of 662 billion Euro. In China, Commerzbank now has three branches in Shanghai, Beijing and Tianjin.
Credit Suisse 60 employees www.csfb.com	31	25	1	Credit Suisse Group is a global financial services company headquartered in Zurich. Founded in 1856, Credit Suisse serves companies, institutional clients and high-net-worth private clients worldwide. Credit Suisse is active in over 55 countries and employs about 48,700 people from approximately 100 different nations. The Company provides its clients with a range of products and services that include Investment Banking, Private Banking and Asset Management.
Deutsche Bank 500 employees www.china.db.com	21	2	1	Founded in Berlin in 1870, Deutsche Bank is a global investment bank, employing over 100,000 people in 70 countries. Deutsche Bank first established its presence in 1872 in Shanghai. Deutsche Bank in China and Hong Kong now has business interests in corporate advisory and capital markets, transaction banking, private and retail banking, as well as asset management in China and Hong Kong. Deutsche Bank also has a retail presence in China, acquiring a 19.99 percent stake in Hua Xia Bank. Deutsche Bank has locally incorporated and headquartered in Beijing in January 2008. It now has branches in Beijing, Shanghai, Guangzhou, Tianjin and Chongqing.
HSBC 5,700 employees www.hsbc.com.cn	3	4	1	Established in Hong Kong and Shanghai in 1865, HSBC operates around 7,200 offices in over 80 countries and territories. HSBC Bank (China) Company Limited began operations on April 2, 2007 as a wholly-owned subsidiary of The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited. HSBC has had a continuous presence in mainland China for 147 years. It has invested over US\$7 billion in selecting mainland financial services entities, including the acquisitions of a 19% stake in Bank of Communications, a 15.57% stake in Ping An Insurance, and an 8% stake in Bank of Shanghai. Its current network in mainland China comprises of 117 outlets. It was the first foreign bank in China to engage in gold-exchange business. HSBC China also offers debit cards that can link a renminbi account and up to two foreign currency accounts.
ING Bank 60 employees www.ing.com	24	13	1	ING is a global financial institution providing banking, investments, life insurance and retirement services for its customers. ING Group serves more than 85 million customers in Europe, the US, Canada, Latin America, Asia and Australia. ING expanded into retail banking through its acquisition of a 16.07% stake in the Bank of Beijing. ING is active in lending, financial markets and corporate finance in China. It also operates its private banking services out of Hong Kong.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

European banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
Intesa Sanpaolo Bank 31 employees www.intesasanpaolo.com	30	28	2	Intesa Sanpaolo is an Italian banking group resulting from the merger of Banca Intesa and Sanpaolo IMI. In addition to its operations in the Italian market it has an international presence focused on Central-Eastern Europe and the Mediterranean basin. With total assets of 639 billion Euros, it serves 10.8 million customers and has more than 5,600 branches worldwide. In 2007, Intesa Sanpaolo acquired a 19.9% stake in Bank of Qingdao, a local commercial bank in Shandong Province.
KBC Bank 53 employees www.kbc.com	53	55	3	Established in 1935, KBC is a bank and insurance company in Belgium. It operates in some 30 countries with over 2,200 branches among which corporate banking subsidiaries are located in Germany, the Netherlands, Ireland, the UK, the US, France, China, Hong Kong and Singapore. KBC's Shanghai branch operation was established in May 1997.
Natixis 44 employees www.natixis.fr * Groupe Banques Populaire	22*	21	3	Natixis is the listed subsidiary of the Banque Populaire Group and Caisse d'Epargne Group. Natixis is a French-based financing, investment banking and services bank with over 20,000 employees and 116 offices in 68 countries. Natixis' network specialises in these areas: corporate and investment banking, asset management, private equity and private banking, services as well as receivables management. It has a branch in Shanghai and a representative office in Beijing.
Norddeutsche Landesbank 30 employees www.nordlb.de	104	71	7	Norddeutsche Landesbank (NORD/LB) has representations and service offices worldwide and a network of more than 1,500 correspondent banks and 6,463 employees plus a consolidated balance sheet of 228 billion Euros as at the end of 2011. It offers a wide range of financial services to its private, corporate and institutional clients and to the public sector. The main areas of specialisation of NORD/LB are investment, agricultural and real estate banking, corporate finance, ship and aircraft financing as well as private banking. It has a branch in Shanghai and a representative office in Beijing.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

欧州の銀行グループ

European banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
Nordea 22 employees www.nordea.com	42	33	1	Nordea Bank AB is a Stockholm-based financial services group operating in Northern Europe. The bank is the result of the successive mergers and acquisitions of several banks in the region. Nordea has around 11 million customers, approx. 1,400 branch offices and is among the ten largest universal banks in Europe in terms of total market capitalisation. Nordea is the largest financial services group in Northern Europe with a market capitalisation of approximately EUR 28bn and total assets of EUR 694bn.
Rabobank 60 employees www.rabobank.com	27	29	2	Rabobank is a full-range financial services provider founded on cooperative principles. Rabobank Group is comprised of 152 independent local Dutch Rabobanks plus Rabobank Nederland, their central organisation, and a number of subsidiaries. Food and agribusiness is the main focus of Rabobank. It actively expanded its Chinese business into agriculture, food processing, communications and environmental sectors through its offices in Shanghai and Beijing. It also has a rural banking presence. In 2006, Rabobank acquired a 10% stake in United Rural Cooperative Bank of Hangzhou, which became Hangzhou United Bank in January 2011, with 136 outlets and ten million customers.
Raiffeisen Bank International 100 employees www.rzb.at	90	99	3	With a balance sheet of 147 billion Euros as at 31 December 2011, Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) is the third-largest bank in Austria. RZB was founded in 1927 and is headquartered in Vienna. In addition to operations in Austria and Central and Eastern Europe, RZB is also active in a number of international centres. Raiffeisen Bank International AG (RBI) originated from the merger of Raiffeisen Zentralbank Österreich AG's (RZB) principal business areas and Raiffeisen International Bank. Within China, RBI offers services to retail and corporate customers, as well as financial institutions and sovereigns. It has branches in Beijing and Xiamen, and representative offices in Zhuhai, Harbin and Hong Kong. It also has a finance company in Hong Kong.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

European banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
Société Générale 650 employees www.societegenerale.com	26	20	4	Société Générale dates back to 4 May, 1864, the date of the authorisation decree signed by Napoleon III. Société Générale Group serves more than 33 million customers in France and worldwide. Its international retail banking division is present in 37 countries. The corporate and investment banking division of the Société Générale Group operates in over 41 countries across Europe, the Americas and Asia Pacific, and employs around 12,000 staff worldwide. Société Générale opened a representative office in Beijing in 1981. Société Générale China received final regulatory approval for local incorporation to set up a wholly foreign owned bank in China in August 2008. Societe Generale (China) Limited began operations in September 2008 and now has 8 outlets across the country. In China, its services include corporate and investment banking, commercial and personal banking as well as private banking.
Standard Chartered Bank 7,030 employees www.standardchartered.com	36	44	5	Standard Chartered has an extensive global reach. It has a network of over 1,700 branches and outlets in more than 70 countries across Asia, the Middle East, Africa, Europe and the Americas. Standard Chartered employs 85,000 people, representing 125 nationalities and derives over 90 per cent of its profits from the emerging trade corridors of Asia, Africa and the Middle East. In China, the Bank set up its first branch in Shanghai in 1858 and has remained in operation throughout the past 150 years. Standard Chartered Bank (China) Limited is one of the first foreign banks to locally incorporate in China in April 2007. Standard Chartered has one of the largest foreign bank networks – with 21 branches, 64 sub-branches and a Village Bank in China.
UBS 600 employees www.ubs.com	32	22	2	With headquarters in Zurich and Basel, Switzerland, UBS operates in over 50 countries and is present in all major international centres. UBS employs more than 65,000 people globally. It offers global wealth management and business banking, global asset management and investment banking services.
VTB Bank 21 employees www.vtb.com	67	122	2	VTB Group is the first international financial group of Russian origin representing Russia in global markets and providing professional financial services. In 2011, VTB Group, with assets of about RUB 6,790 billion, earned RUB 90.5 billion net profit and assets about RUB 6,790 billion. Presently, the Government of the Russian Federation is the major shareholder of VTB, with its share accounting for 75.5%. VTB works with foreign export insurance agencies and the Export-Import banks, including Export-Import Bank of China and the Industrial and Commercial Bank of China.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

北米の銀行グループ

North American banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
Bank of America Merrill Lynch 470 employees www.bankofamerica.com	1	8	1	Bank of America Merrill Lynch serves individual consumers, small and middle market businesses and large corporations with a range of banking, investing, asset management and other financial and risk-management products and services. Within the United States, it serves approximately 57 million consumer and small business relationships with 5,700 retail banking offices and approximately 17,750 ATMs.
Bank of Montreal 370 employees www.bmo.com	58	57	4	Bank of Montreal, Canada's first chartered bank, opened for business on 3 November 1817. With total assets of C\$538 billion as in January 2012 and almost 47,000 employees, BMO provides a broad range of retail banking, wealth management and investment banking products and solutions. It is currently active in Europe, Latin America, and East Asia as well as in the United States. BMO's history in China dates back to the early 1800s. BMO currently has branches in mainland China and Hong Kong, as well as a representative office in Taiwan and an investment banking representative office in Beijing.
BNY Mellon 140 employees www.bnymellon.com	82	83	15	Headquartered in New York and established in 2007 from the merger of Mellon Financial Corporation and The Bank of New York Company, Inc., BNY Mellon has US\$1.3 trillion assets under management and 49,000 employees in 36 countries worldwide. The company has had a physical presence in China since 1994 when it opened its first office in Shanghai, and later another in Beijing.
Citibank 6,000 employees www.citi.com	4	12	3	Citi is a US-based financial services company with some 200 million customer accounts in more than 160 countries. Citi's history in China dates back to 1902 when it became the first American bank to establish operations. Now Citi offers corporate and investment banking, consumer banking and private banking services. On 2 April 2007, Citi locally incorporated as Citibank (China) Company Limited. As of May 2012, Citi operates 61 outlets in China.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

北米の銀行グループ

North American banks	World ranking The Banker, July 2011		Home country ranking	Background comments†
	Tier 1	Assets	Tier 1	
JPMorgan Chase Bank 450 employees www.jpmorganchase.com	2	9	2	JPMorgan Chase & Co. is a US-based global financial services firm with assets of US\$2.3 trillion and operates in more than 60 countries with over 240,000 employees. JPMorgan's history in China dates back to the 1920s. It offers wholesale and commercial banking products. In July 2007, JPMorgan Chase Bank (China) locally incorporated, making it the first locally incorporated foreign bank in Beijing.
Royal Bank of Canada 22 employees www.rbc.com	37	36	1	RBC provides personal and commercial banking, wealth management services, insurance, corporate and investment banking services on a global basis. RBC employs more than 74,000 full and part-time employees who serve close to 15 million clients in Canada, the US and 56 other countries. RBC currently has operations in the mainland and Hong Kong.
Scotiabank 61 employees www.scotiabank.com	46	43	2	With approximately 77,000 employees, Scotiabank Group and its affiliates serve more than 19 million customers in more than 55 countries around the world. Scotiabank has been in China for more than 20 years. Its Chinese business includes loans, deposits, trade finance, cash management and treasury services. Scotiabank purchased a minority stake in Xi'an City Commercial Bank, an investment initiative undertaken jointly with the International Financial Corporation.
Wells Fargo Bank 77 employees www.wellsfargo.com	7	23	4	Wells Fargo opened for business in the gold rush era in San Francisco. It is now a diversified financial services company providing banking, insurance, investments, mortgage, and consumer and commercial finance through more than 9,000 stores and 12,000 ATMs and the Internet across North America and internationally. Wells Fargo has US\$1.3 trillion in assets and approximately 270,000 team members. It ranks fourth in assets and second in market value of its stock among other US peers as of March 31, 2012.

† 会社概要については2012年5月時点の各銀行のウェブサイトから引用している

お問い合わせ先

PwC Japan

総合金融サービス推進本部
Tel 03-5220-1650

近江 恵吾

あらた監査法人
総合金融サービス推進本部長
代表社員
keigo.omi@jp.pwc.com

上條 嵩

あらた監査法人
金融調査室長
takashi.kamijoh@jp.pwc.com

古瀬 保弘

あらた監査法人
金融調査室 主任研究員
yasuhiro.furuse@jp.pwc.com

加藤 雅也

あらた監査法人
国際金融ビジネス室 ディレクター
masaya.kato@jp.pwc.com

高橋 忠利

PwC 中国
日本企業部統括代表 パートナー（華中、華北エリア担当）
toshi.t.takahashi@cn.pwc.com

村松 毅

PwC 中国
日本企業部金融部門マネージャー（上海駐在）
takeshi.t.muramatsu@cn.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界158カ国におよぶグローバルネットワークに180,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

PwC Japan は、あらた監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、およびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

©2012 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

本資料は PwC 中国が2012年7月に発行した『Foreign Banks in China』をPwC Japanで翻訳したものです。
オリジナルはこちらからダウンロードできます。 www.pwchk.com/home/eng/fs_foreign_banks_china_jul2012.html

日本語版発刊月： 2012年12月