

## 中国金融業界における戦略的提携

朱 琰

### <要 約>

中国の金融機関は多額の不良債権を抱えながら、WTO加盟による競争の熾烈化に直面している。これからの競争に勝ち抜くために、中国の金融機関は国内外の金融機関との戦略的提携を通じて、経営基盤の強化と金融サービスの多様化を図ろうとしている。本稿では、経営学的視点にたち中国金融業界における戦略的提携の実態を補完資源獲得と組織学習という側面から分析し、中国金融業界における戦略的提携の意義を明確にし、その将来発展の方向性を明らかにしたい。

### <キーワード>

戦略的提携、資源ベース、能力ベース、補完資源獲得、組織学習、WTO加盟、金融再編、社会主義的市場経済に適した金融システム

### はじめに

中国では、社会主義市場経済体制をめざす経済改革が行われ、著しい経済発展を遂げてきた。しかし、計画経済体制から市場経済への経済改革だけがあまりに速く先行し、金融制度改革が遅れることによる齟齬が生じることが多かった。従来より中国金融業界においては、厳しい分業経営の規制により、競争よりは安全性と健全性を重んじる枠組が設けられている。その下で、各金融機関の競争力が著しく低いというのが事実である。中国経済がさらに一段と高い発展段階に躍進するために、中国金融改革の目標として「社会主義的市場経済に適した金融システムの確立」が打ち出された。

そこで本稿では、経営学的視点にたち中国金融業界における戦略的提携の実態を補完資源獲得と組織学習という側面から分析し、中国金融業界における戦略的提携の意義を明確にし、その将来発展の方向性を明らかにすることを主な目的とする。

本稿は、主に三つの部分から構成されている。

第1節では、経営学的視点から「補完的な資源の獲得」「組織学習の実現」という二つのアプローチを取り上げ、戦略的提携の理論的な検討を行う。

第2節では中国金融業界における戦略的提携の実態を中国金融機関の国際的提携と国内金融機関間の提携とにわけて紹介し、「補完的な資源の獲得」と「組織学習の実現」という二つの論点から中国金融業界における戦略的提携の意義を考えたい。

第3節では中国金融業界における戦略的提携の問題点と将来の発展方向について、提示したい。

## 1. 戦略的提携における理論的検討

### 1.1 本稿における戦略的提携の範囲

本稿における戦略的提携とは、新たな価値創造（新製品、新事業開発やコスト削減）による競争優位を構築するための外部企業との企業間提携を指す。Fredrick E. Webster [1992]<sup>1)</sup>の定義によると合併企業を含む戦略的提携は系列より企業間関係が深いものであり、さらにネットワーク組織、垂直的統合まで発展していくものである。ネットワーク組織や合併吸収による垂直的な統合が組織上戦略的提携とは形が異なるものの、企業間関係という角度から考えると戦略的提携のより進んだ発展段階として理解することもできる。本稿においては、企業間提携及び企業間提携商品、サービスの企業内部化を目的とするネットワーク組織、企業グループなども含む多様な企業間関係、いわゆる広義の戦略的提携を研究対象とする。

### 1.2 戦略的提携の一般理論

戦略的提携の戦略的動機については、共同研究や共同生産による規模の経済の獲得<sup>2)</sup>、取引コストの削減による範囲の経済性の獲得<sup>3)</sup>、リスクの分散<sup>4)</sup>、新技術、新市場への迅速なアクセスの確保<sup>5)</sup>、資源の共有と補完的な資源の獲得<sup>6)</sup>、組織学習による知識の獲得と創造<sup>7)</sup>などが挙げられる。近年戦略的

---

1) Fredrick E. Webster [1992] "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, October, pp.5-10.

2) これに関しては Glaister, K. W. & Buckley, P. J. [1996] "Strategic Motives for International Alliance Formation" *Journal of Management Studies*, Vol.33, pp.301-332 を参照。

3) これに関しては Hennart, J. [1991] "A Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States" *Management Science*, Vol.37, pp.483-497 を参照。

4) これに関しては Seung Ho Chen, Roger (Rongxin) Chen, Scott Gallagher [2002] "Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups" *Academy of Management Journal* 2002 Vol.45, No.3, pp.527-545 を参照。

5) これに関しては Andrew C. Inkpen [2001] Strategic Alliances, In Hitt, M. A. Freeman, E. & Harrison, J. S. (Eds) *Handbook of Strategic Management* Oxford, UK: Blackwell Publishers, pp. 409-432 を参照。

提携に関する理論は資源獲得理論と組織学習理論が主流となっている。今までこの二つの理論は別々のアプローチとして論じられてきたが、この論文では組織学習理論を資源獲得理論の発展形態と捉え、この二つ理論の内部的な関連性について考えてみることにした。

### 1.2.1 戦略的提携と「資源獲得」

「資源獲得」理論の背景には、伝統的な競争優位理論——資源ベース理論の主張がある。その理論によると、組織は異質資源（有形と無形資産を含む）の集合体であり、<sup>8)</sup> 価値のある、希少な、模倣できない資源は競争優位となり、利益を生む源泉となる。<sup>9)</sup> しかし、企業のグローバル化、技術の高度化、多様化などによって、経営環境が不連続に変化している中で、一つの企業では競争優位を保つためのすべての経営資源を網羅できない現状があった。戦略的提携は企業が必要とする資源を獲得する有効な方法となる。<sup>10)</sup> 特に、資源不足の市場では、新資源の開発よりアライアンスのほうが、速くて有効な外部資源を獲得するメカニズムであることが認識されている。<sup>11)</sup> 戦略的提携は、速く柔軟に他の会社に帰属している補完資源とスキルにアクセスし、資源を集めることにより一企業では実現できない価値創造を可能にするため、持続的な競争優位を獲得する重要な手段である。<sup>12)</sup>

企業は必要に応じてパートナーからファイナンス的、技術的、物質的とマネジメント上の資源など多様な資源を獲得している。<sup>13)</sup> 企業は自社保有資源と類似性の高い資源を利用する場合は、規模の経済性を獲得しやすいが、競争優位の確立においては基本的には現存のものに限っている。<sup>14)</sup> 企業は、異質で補完的な資源を利用することにより、<sup>15)</sup> 範囲の経済の実現、シナジー効果の創造、新しい資源の開発ができるようになり、新しい競争優位を確立できる。近年、相互補完的な資源の獲得を目標

6) これに関しては Michael, Anca Borza [2000] “Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organization Learning Perspective” *Academy of Management Journal*, Vol.43 pp.449-497.

7) これに関しては野中郁次郎 [1991] 「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』第38巻第4号 pp.1-14.

Gary Hamel [1991] “Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances” *Strategic Management Journal* Vol.12, pp.83-103.

8) これに関しては Penrose, E. T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Steven を参照。

9) Wernerfelt, B. [1984] “A Resource-based View of the Firm” *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.

10) これに関しては Ireland, R. D. & Miller, C. C. [2001] “Intuition in Strategic Decision Making” *Working paper*, University of Richmond を参照。

11) Cohen, W. M. & D. A. Levinthal, [1989] “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,” *Administrative Science Quarterly* Vol.25, pp.128-152.

12) Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale & Harbir Singh [2001] “How to Make Strategic Management Work” *MIT Sloan Management Review Summer*.

—Das, T. K. & Teng, B. S. [2000] “A Resource-based Theory of Strategic Alliance” *Journal of Management*, Vol.26, pp.31-61.

13) Das, T. K. & Teng, B. S. [1996] “Risk types and Interfirm Alliance Structure” *Journal of Management Studies*, Vol.33, pp.827-843.

14) Ireland, R. D. & Miller, C. C. [2001] “Intuition in Strategic Decision Making” *Working paper*, University of Richmond.

とする国際的な提携が盛んになってきている。現地企業のほうが外国側企業に対して資金、技術、マネジメント・ノウハウと企業の知名度など求めるが、外国側の企業は現地企業からローカル・マーケット・ナレッジ、現地市場へのアクセスなどを狙っている<sup>16)</sup>。

以上、戦略的提携の動機として補完的な資源の獲得を説明したが、これから企業はいかにして戦略的提携のパートナーから資源を獲得し、自社保有の資源と組み合わせて価値創造できるのかについて考えていきたい。戦略的提携における資源獲得のプロセスは大きく分けて二つの段階が考えられる。パートナーから技術、知識、ノウハウ、能力を学習するプロセスと、獲得した他社の資源を自社資源と統合し、新しい資源を開発し、価値を創造するプロセスが挙げられる。現在、知的な資源は物的な資源と替わって、企業の重要な経営資源となっている。企業は戦略的提携を通じて、自社資源とは異質な技術、知識、マネジメント・ノウハウなど他社の補完的な資源を目指している場合は、その資源を獲得するプロセス自身が組織間学習のプロセスとなる。もう一方、新資源の共同開発プロセスにおいては、現有資源の潜在的価値創造の可能性を最大化するには、組織学習能力と資源活用能力の重要性が浮かび上がってくる。

さらに、他社の補完資源を自社の価値創造に結び付けるまでのプロセスは、常に不確実性と曖昧さを伴っているため<sup>17)</sup>、パートナー間相互学習の協働パターン<sup>18)</sup>の学習と協働することへのコミットメントが必要となってくる。特に、ここ20年間、アライアンスの分野は知識集約型の産業（半導体、コンピューター、ソフトウェア、商業飛行機、合同 R & D など）に広がっているため、高度な知識と技術の転換と学習がより必要となってきた<sup>18)</sup>。

そのため、ここ数年、資源獲得の発展段階として組織学習を目的とする戦略的提携理論の研究が盛んになっている。経営環境の変化により、知識は資金など物質的な資源に替わって企業の最重要な資源になっている。より高い知識を持つ会社のほうが、競争相手よりよい業績を持っているため<sup>19)</sup>、競争優位の理論としても能力ベース論は資源ベース論の発展形態として登場してきた。組織学習能力を中心とする組織能力が、企業の競争優位の新しい源泉と認識されている<sup>20)</sup>。戦略的提携が組

15) Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. [2001] "Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliance" *Journal of Management*, Vol.27, pp.679-690.

16) Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. [2001], 前掲書 Vol.27, pp.679-690.

17) Bahart N. Anand, Tarun Khanna [2000] "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliance" *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, Vol.21, pp.295-315.

18) Gary Hamel [1991] 前掲書。

19) Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. [2001], 前掲書 Vol.27, pp.679-690. Birkinshaw, J. [2001] "Making Sense of Knowledge Management" *Ivey Business Journal*, Vol. 65(4) pp.32-36.

Grant, R. [1996] "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration" *Organization Science*, Vol.7, pp.375-387.

20) 十川廣國 [2001] 「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻第5号, pp.19-31.

十川廣國 [1997] 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。

十川廣國 [2000] 『戦略経営のすすめ』中央経済社。

組織間学習の重要な戦略として挙げられ<sup>21)</sup>、パートナー間協力は新しい組織学習の手段となる<sup>22)</sup>。

アライアンスにおける組織学習の内容は3種類に分けることができる。第1に、パートナーから重要な補完的知識、ノウハウ、情報、能力、スキルを学習し、獲得すること。第2に、アライアンスの協働プロセスのマネジメント、パートナーとよりよく共同で仕事できるための学習である。第3に、企業がアライアンス・マネジメントのスキルを学習し、アライアンス能力を身に付けるための学習である。一般的に第1の意味の学習がよく使われているが、第2と第3の学習は、過去のアライアンスの経験を内部化し、統合したノウハウをさらに新たなアライアンスの利益を生むために発展させることで、現行のアライアンスと将来のアライアンスを成功させるには非常に重要である。過去の経験はポジティブかネガティブかにかかわらず、組織で内部化され、ノウハウに転換されてから将来の企業行動に指導的な意義を持つ。したがって、その意味でも、過去の経験を有効に活用できるように学習する組織を作ることが大事である。

戦略的提携における組織学習プロセスを見てみると、パートナーから補完的資源を学習する組織間学習プロセスと組織間学習の成果を組織内部学習により内部化するプロセスに分けられる。Gary Hamel [1991]<sup>23)</sup> はパートナーの知識、スキルへのアクセスプロセスを資源の半内部化と言い、本当にパートナーのスキルを獲得するメカニズム——実際の内部化にしなければならないと主張している。Inkpen & Dinur [1998]<sup>24)</sup> は知識の性格と組織学習プロセスにおいて提携を次のような4段階に分けることができると主張している。①技術の共有段階。②提携パートナー間の相互作用段階。③個人への移転段階：個人の共同体と組織のすべてのレベルにおける相互作用を含む動的なプロセス。④戦略的統合：組織各レベルの知識創造と組織内部の移転。ここの第1と第2段階は組織間レベルの学習であり、第3と第4段階は組織間学習の成果は組織内部学習により内部化するプロセスになる。

さらに、提携において、ナレッジ・マネジメントによる価値創造は単なる既存の知識の移転だけではなく、組織内部で移転された知識と既存知識を統合し、新たな知識の発展 (knowledge development) プロセス、いわゆる知識の創造 (knowledge-building) も含まれている。野中 [1991]<sup>25)</sup> は戦略的提携の開始時点での目的に共通するものは、補完性の獲得という意図であると指摘し、その補完性の獲得を目的とする段階の戦略提携は「相互補完型」と言う。さらに、補完性の段階から一歩進み、相互に保有する知識をぶつけ合って創発的に新たな知識の創造が行われるよう

21) Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S. [1996] "Strategic Alliance and Interfirm Knowledge Transfer" *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Special Issue), pp.77-92.

22) Teece, D. J., G. Pisano [1994] "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction" *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, pp.537-556.

23) Gary Hamel [1991] 前掲書。

24) Andrew C. Inkpen, Adva Dinur [1998] "Knowledge Management Process and International Joint Venture" *Organization Science*, Vol.9.

25) 野中 [1991] 前掲書。

な段階は「共同創造」段階と呼ぶ。

以上に述べたように、企業が競争優位を構築するための資源（知識）獲得プロセスは、戦略的提携を通じて組織間学習と組織学習間学習の成果を内部化する組織内部学習プロセスになり、企業が戦略的提携の目的達成にむけていかに組織学習を促進するかが、競争優位構築の鍵を握っている。

日本公正取引委員会の2001年のアンケート調査結果によると最初から提携の目的を組織学習とした企業はほとんどゼロに近かったにもかかわらず（補完的な知識、技術の獲得が一番の目的である）、提携目標達成企業のほとんどが、提携先企業から結果的に学習したことを明確に認識していた。成果を達成する企業には、学習能力に際立った特徴が現れた。提携先企業から積極的に学ぶ姿勢、資質、能力を有した企業は、当初の機能的補完性を持った経営資源にアクセスするのみならず、それ以上の、無形の経営資源、つまり、経営管理向上に寄与し得る新たな思考法や創発性等を吸収することで、自社の戦略資産蓄積を達成し、大きく成果をあげたのである。

### 1.2.2 金融業界における戦略的提携に関する先行研究

金融機関間の提携はそれぞれが一定の契約の下で手を結び、それぞれの強みを提供し弱みを補完しあうことによって、双方で利益を享受することを狙いとしたものと見られている。合併は規模の経済性を追求するものが多いのに対して、提携には規模の経済性を追求する要素は少なく、提携双方の組織合理性を保持しながら必要となるパートナーの経営資源を活用し、獲得しようとするものである。

金融業界において、分野の垣根を越える戦略的提携、異分野事業参入、総合金融持株会社の設立などは、業際規制を代表とする規制緩和を前提としている。例えば、米国においては、州際業務規制の撤廃を受け、地域を越えて巨大銀行が相次ぎ誕生した。

欧米の金融機関は80年代から90年代前半にかけて盲目的な多角化を進め、経営危機に陥ったが、その危機から回復を支える経営戦略は「得意分野への集中」によるビジネスモデルの確立だといえる。今、そのモデルの成熟段階に入り、「得意分野を核とする総合サービスの提供」つまり、峻別したターゲットの顧客層に、業態にかかわらずフルラインサービスの提供をとおして競争優位を構築していく傾向が顕著になっている。

しかし、一通りの金融サービスを提供できる規模と体力を備えた金融機関は限られ、大手金融機関でさえ、あらゆる業務においてトップクラスに入ることは容易ではない。そこで、「総合化」を実現するために、提携を通じて、他分野の金融機関から得意の専門知識、ノウハウを学習し、経営資源を共有することが重要になってくる。したがって、総合化の実現と同時に、実際には他社の商品を利用したり、事務処理業務や販売業務の一部を社外に委託したりする機能分化も進みつつある。

業態別規制の枠組みの中では、業態ごとに、商品開発から販売まで一貫して提供することが当た

26) 「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書」日本公正取引委員会、2002年。

り前だった金融業でも、商品開発を強みとする「製造業者」と、顧客との強固な関係を強みとする「流通業者」に、製販分化していく動きがみられるようになった。また、これらの専門特化型業者が、大手の総合金融機関にも匹敵する競争力をつけているのが、近年の特徴である。大手金融機関にとっても、自前で二流の商品・サービスをそろえるよりは、一流のライバルと提携し、積極的に相手の優れた経営資源を活用することにより競争力を向上させる戦略を取るようになってくるだろう。

今まで、金融企業間の提携、統合経営についての研究は主に提携、統合による金融企業の規模の経済性、範囲の経済性の実現と収益性の向上など経済効果に注目して行われてきた。経営学の視点から金融企業間の提携、統合経営を研究するものが少なかったが、欧米の規制緩和による金融企業間の合従連衡に関するものが中心となっている。

今までの実証研究によって、補完的な経営資源の獲得は金融企業間の提携において重要な成功要因として証明されている。B・M & T・A [1996]<sup>27)</sup> がフランスの銀行の他のヨーロッパにある金融機関との提携のケースを8つ研究し、その結果として、提携パートナー間の補完的な資源のバランスは提携の動機であると同時に、提携の成功と安定性にも大きく寄与し、補完的な資源関係がない提携は失敗する確率が高いということが実証研究によって分かったのである。Seungwha [2000]<sup>28)</sup> は、アメリカの98社の投資銀行を対象にそれらの80年代の提携活動について実証研究を行った。投資銀行同士何社かがシンジケートという形で提携し、資源共有することにより、市場開拓と債券発行に成功する。研究結果として能力と地位において補完的な役割を果たせる投資銀行間で提携が成り立ちやすいことが証明された。

組織学習と金融企業間関係において、B・M & T・A [1996]<sup>29)</sup> は、今までの研究によると最初から学習より、規模の経済性と資源獲得を目指している金融業の提携が圧倒的に多く、組織学習を最優先の目的として捉えるのは難しいと指摘している。特に類似的な資源関係にあるパートナーの間には、規模の拡大、リスクの分散などの目的が主であるため、知識の移転の必要性が低い。しかし、補完的な経営資源の関係にあるパートナーの間には、相手から知識を獲得する機会と可能性が高い。例えば、BNP (パリバ銀行)<sup>30)</sup> とDresdner アライアンスの場合<sup>31)</sup> は、ジョイント構造の中で幾つかの

27) Marois, Bernard & Tamym Abdessemed [1996] "Cross-boarder alliances in the French Banking Sector Alliances and Stability Conditions" *International Studies of Management and Organization* Vol.26 No.2, pp.38-57.

28) Seungwha (Andy) Chung, Harbbir Singh & Kyungmook Lee [2000] "Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation" *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.1-22.

29) Marois & Abdessemed [1996] 前掲書。

30) フランス BNP パリバ銀行。フランスの2大金融グループであるパリバとパリ国立銀行は、2000年5月に合併し、フランス最大手の金融グループ BNP パリバが誕生した。

31) Dresdner Bank Group は、70 を超える国々でビジネスを展開し、ヨーロッパ屈指の銀行グループである。2001年7月23日以来、Dresdner Bank は Allianz Group 傘下に入り、バンキング部門の中ノ

チームを設けて、データ、情報、マネジメント・ノウハウの交換などを行っている。

B・M & T・A [1996]<sup>32)</sup>は、金融企業間提携を三つの時代に分けた。第1時代 (First-generation) は、1970年代に行われた提携である。それは、他の銀行進攻戦略から自身の存続を守る目的で、規模の経済性と範囲の経済性を追求する提携である。第2時代 (Second-generation) は、80年代の提携である。それは、グローバリゼーション、自由化、欧州共同体の共同市場の構築において、各金融企業は自分が市場での適当なポジションをつけるために、合併か提携を進めてきた。第3時代 (Third-generation) は、90年代の提携である。積極的に事業拡大、外国進出などのために提携を結ぶ。それは、新製品開発、生産性の向上、総合サービスの提供による差別化、経営資源の共有による価値創造など戦略的目的が考えられる。補完的資源の獲得を実現するには組織間学習と学習した成果の内部化が進むことが考えられる。

金融提携において最も論争的となっているのは、利益相反の問題である。これは、ある金融企業が二つの業務を同時に経営すると有害な影響が起る可能性があるということである。内部情報が不正に使用され、一部の消費者が不公平な取扱を受けるようになる。GLB法により業務規制緩和されたのは、利益相反を排除するスキームが機能することが前提だったといえるが、エンロン事件、タイピング事件などがこの前提を覆そうとすることとなる。

サービスを一ヶ所で購入できる「ワンストップ・ショッピング」モデルは、顧客に便利さを提供するとともに金融機関自身にとっても多様なサービスの提供による相乗効果が期待されている。一方、金融機関は多様なサービスを多様な顧客に提供するがゆえに、本来的に利益相反の生じる余地が大きいという側面もあった。顧客に不可欠なサービスを提供する条件として、他のサービスの購入を迫るといった不正競争が生じる可能性もはらんでいる。したがって、ワンストップ・ショッピングに魅力を感じる顧客も存在するが、一方で金融商品をまとめて提供されることによって被る不利益に気づく顧客も存在する。自分が金融持株会社の一部門に登録した情報が、部門間の情報共有により他の部門によって自分が損をする取引に使われる可能性を懸念する顧客も存在する。このように部門間に発生しうる利益相反の可能性を顧客は意識しており、この可能性を排除するコスト(利益相反が存在しないことを証明するコスト)は、金融サービスの目指した範囲の経済効果を打ち消すほど大きくなることもありうる。

したがって、銀行、証券兼業がもたらす利益相反の排除と、総合的なサービスの提供の利点の間で、いかにバランスを取るかというのは金融業界における分野を超える提携の課題となる。

次は、上述の資源獲得及び組織学習という二つの戦略的提携の理論的な視点から中国金融業界における戦略的提携の実態を分析し、その意義を考えたい。

、枢として活動を続けている。

32) Marois & Abdessemed [1996] 前掲書。

33) 1999年11月に、銀行・証券・保険間の業態の相互参入を目指すグラム・リーチ・ブライリー法 (GLB法) が成立し、10年来にわたる米国金融制度改革が実現した。



## 2. 中国金融業界における戦略的提携の背景

この節で、中国金融改革による規制緩和及びWTO加盟による金融自由化の進展という二つの角度から中国金融業界における戦略的提携の背景を考えたい。

中国では、78年以降の改革・開放路線の下で市場経済化が進展する中、旧来の体質を残す国有企業、金融、行政組織等の制度面の改革が試みられてきた。1993年に新しい金融秩序の整理・整頓によって業際規制が確立された。その後、金融改革が進行しているが、97年までの改革は、リスク管理に重点を置き、金融機関の体制づくりや金融市場制度づくりなど、金融の監督管理を強化するための法規の整備などを実施した。

1998年3月に発足した中国の金融改革は、朱鎔基内閣が掲げた「三大改革」の一つとして国有企業改革、行政改革とともに注目を浴びてきた。金融改革の目標として「社会主義市場経済」に適した金融システムの構築を打ち出した。この目標を実現するために、2003年から規制緩和が進められてきた。ここで、中国金融改革の沿革を簡単に紹介し、中国金融業界における戦略的提携の背景を考えたい。<sup>34)</sup>

### (1) 中国の銀行制度の沿革

78年以降、国有専門銀行として中国農業銀行(78年)、中国銀行(79年)、中国建設銀行(83年)、中国工商銀行(84年)が設立され、中国人民銀行は中央銀行機能を果たす体制が形成された。商業銀行としては、86年に交通銀行が設立(復活)され、続いて、中信実業銀行、中国光大銀行、華夏銀行、招商銀行、広東発展銀行、上海浦東発展銀行などの商業銀行が設立された。また95年には、初の非国有資本による商業銀行として中国民生銀行が設立された。このようにして、中国人民銀行を中央銀行、国有専門銀行を主体とし、多くの商業銀行が補助的役割を果たす銀行制度が形成された。97年から専門銀行は商業銀行への転換を始め、中国の商業銀行には、国有独資商業銀行、国有株式制商業銀行、非国有株式制商業銀行が並存する体制が形成された。

### (2) 混営銀行制度(1980年~1993年)

80年以降、銀行は信託、証券業務に加え、不動産開発や貿易までも営んでいた。多くの銀行が出資して、信託会社を設立し、さらに銀行や信託会社が証券営業部門を設立した。特に86年から93年7月までの期間には、中国人民銀行を含む多くの銀行が投資、出資し、証券会社、都市信用社、融資センターを設立し、また第3次産業を進展させるとの名目で、不動産、貿易、ホテル、商業など

34) 李文華 [2001]『商業銀行制度論』中国金融出版社、2001年を参照。当書は、中国における金融改革と総合金融業化の問題について理論的実証的に分析している。

さまざまな業種に投資した。この結果、92年下期より中国経済はバブル化し、不動産、株式への投機ブームが発生し、金融秩序の大混乱をもたらした。

### (3) 金融の分業体制の成立

1993年中国は新しい金融秩序の整理・整頓を行った。1993年6月に政府は「現在の経済状況とマクロ経済調整強化に関する意見」を下達し、インフレの抑制を中心とするマクロ経済調整に関する16の措置導入を決定した。93年12月の国務院の金融体制改革の決定では、国有銀行による非金融企業への投資が禁止され、銀行は、保険、証券、信託部門を分離することが要求された。その主な措置は以下の三つである。第1に、中国人民銀行は1994年から財政に対する融資を廃止し、特別目的の貸付業務も停止させ、金融の監督・管理に専念する。第2に、金融監督・管理の強化、分業経営と分業管理の徹底、各種金融機関取引のルールづくりである。第3に、各種信託公司に対する整理・整頓及び監督・管理の強化である。

95年7月施行の商業銀行法は、商業銀行が、信託投資、株式業務を行うこと、不動産投資、ノンバンク金融機関及び企業への投資を禁止した。2000年7月施行の証券法においても、証券、銀行、信託、保険業は分業経営、分業管理をすることが要求されている。

そのほかに、株式市場への貯蓄資金の流出による金融取引の膨脹も遮断させ、1993年以前までの金融の無秩序状態が是正された。分業経営と分業管理は中国金融管理の一つの特徴となった。

中国における金融の分業体制は、金融混乱を抑制し、インフレを防止し、銀行に対する公衆の信頼を回復させた。94年以降、個人預金が急成長し、金融の安定をもたらしていることは、分業体制のプラス面と評価できよう。金融に対する業態別の監督管理体制は、金融制度の形成に大きな役割を果たしている。このような分業体制は、次の段階である総合金融業への準備段階となっているといえよう。

ただし、実態面では、銀行と証券、保険業との業務提携が進んでおり、業務の多様化は進展している。銀行は、保険業、証券業に対し決済サービス、代理サービスを提供している。営業組織面においてもコーポレート部門と個人金融部門を設立し、部分的にインベストメントバンクや個人資産運用業務も開始した。しかし、関連法規の不備や不必要に強い行政管理（個別許可制）によって、新種業務の発展が妨げられている。

### (4) 規制緩和の動き

政策の面においては、最近規制緩和の動きがみられてきた。2003年10月の中国共産党第16期中央委員会第3回全体会議にて採択された「社会主義市場経済システムの改善における諸問題に関する決定」には、資本市場の改革が一つの重要な課題として取り上げられた。その基本方針として、国務院は2004年1月31日、「資本市場の改革・開放と安定的な発展を促進することに関する若干の意

見」を公表した。この「意見」の中で、今まで行われてきた業際規制が緩和され、異分野間の事業参入と提携を許可し、資本市場を活性化する内容が中心となっている。内容は次の通りである。

①中小企業の資金調達を円滑化するために、ベンチャー市場を設立する。証券会社の資金調達ルートを拡大するために、証券会社の株式と債券の発行を支持し、証券会社の借り入れと銀行間コール市場への参入に関する制限を緩和する。

②外国証券会社による中国の証券会社とファンド運営会社への資本参加を奨励し、適格外国機関投資家制度（QFII）を継続する。国内企業による外国市場での上場と証券の発行を支持し、適格国内機関投資家制度（QDII）を検討する。

③<sup>35)</sup>保険会社の直接投資を促進し、ファンド運営会社と保険会社を主要な機関投資家として育成するために、社会保険基金、企業年金、保険会社などによる株式投資の比率（現行では15%）の制限を緩和する。

①と③は銀行、証券会社、保険会社間の事業参入を認めるもので、②は外国機関投資家の中国資本市場参入の規制緩和である。

一方、中国の世界貿易機関（WTO）加盟によって金融サービス市場の開放は段階的に行われ、初年に、外国銀行に対して全ての外貨業務を開放し、2年後に国内企業向けの人民元業務、5年後には個人向けの人民元業務を認めることを約束している。これに伴い、外貨預金と国際決済の分野で外国銀行と地場銀行が激しい競争を繰り広げることになる。このため、中国にとっては金融の市場経済化に向けて改革を一段と加速させる必要が生じる。WTO加盟は、金融サービス市場の開放をスケジュール化、国際公約化したことに意義がある。これによって、中国市場でのビジネスチャンスを狙う外国金融機関と守勢にまわる中国金融機関との競争や戦略的提携が本格的にスタートする。

危機感を強めた国有商業銀行は、経営規模の拡大、経営効率の向上と金融サービスの多様化による競争力の強化に動き出した。金融サービスの多様化は、主に、金融機関との業務提携・経営統合、新しい金融商品の開発・導入などによって推進されている。99年12月、国際業務に強みを持つ中国銀行と第5位の交通銀行（上海に本店）が全面的な業務提携で合意し、銀行再編の幕が開いた。

### 3. 中国金融業界における戦略的提携の意義

この節で、第1節で述べた資源獲得及び組織学習という二つの戦略的提携の理論的な視点から中国金融業界における戦略的提携の意義を考えたい。

35) 保険会社の株式投資は従来、信託投資による間接的なものしか認められなかった。

### 3.1 中国金融機関と外国金融機関間の提携実態

外国金融機関が中国市場に進出する方法としては主に中国現地での新支店の開設、中国現地金融機関の買収合併、中国現地金融機関との提携など三つの形態が考えられる。投資リスクの高い新支店開設と比べて、提携のメリットは、より多くの潜在的なパートナーの選択肢、投資コストの削減、より高い独自性と自由裁量の他に、当事者の一方にそのメリットがなくなった場合には契約の解消をもって終了するという利便性も兼ね備えている。

また、中国では外資参入に関する規制はまだ厳しく残っているため、外国金融機関は中国金融企業との提携を通じて中国市場へ進出することが余儀なくされている面もある。香港上海銀行(HSBC)ホールディングズは外資系銀行が中国の地場銀行の株式を最大25%保有できる規定を活用し、上海銀行の株式を取得し、規制で縛られた支店開設に代わって地場銀行との提携で支店網の強化を図っている例もある。

#### 3.1.1 四大国有商業銀行を中心とする提携

外国銀行側からみれば、金利規制など規制があるだけに、四大国有商業銀行が全国に張り巡らせた支店網、国家によって支えられた強固な預金者の信頼を利用した低利、潤沢な人民元資金の調達力はまねのできない強みである。

すでに一部の外国金融機関は、中国の四大国有銀行を中心にさまざまな戦略的提携を行っている。これまでに実現した提携戦略を表3-1にまとめた。

#### 3.1.2 進む外国銀行と中小地場銀行提携

外国銀行は、四大国有銀行との提携を進めるとともに、中小地場銀行への資本参加を通じて、地場のネットワークへの参入を試みることもある。世界銀行の姉妹機関で途上国における企業融資を通じ世界銀行の活動を補完する IFC (国際金融公社) は、各地の都市商業銀行への融資を通じ中国の金融改革の貢献を目指している (表3-2参照)。

#### 3.1.3 外国保険会社との提携

WTO 加盟による保険市場開放で予想される市場競争の激化に対し、中国の保険業界は危機感を強めており、業界として内国保険会社の競争力向上に取り組んでいる。個別会社レベルでは、最も即効性のある対策として、外資系保険会社との提携により、欠如しているノウハウを補うという方法がとられている (図表3-3)。

### 3.2 中国金融機関と外国金融機関間の提携の意義

以上の外国金融機関と中国金融機関との提携形態を分析すると、外国金融機関と中国金融機関の相互資源獲得と学習は次のような分野において行われているとまとめることができる。

(1) リテール業務戦略：中国の銀行の全国的な拠点ネットワークや ATM 網、顧客数や預金額に対し、外銀は競合できる状況にはない。しかし、外銀が有する多くの金融商品とサービス、顧客

表3-1 中国四大国有銀行と外国金融機関の提携

提携分野	中国金融機関	外国金融機関
研修, アドバイザーなどの技術協力	中国建設銀行	シティバンク, JP モルガン・チェース, オーバーシーズ・ユニオン銀行
ファンド・マネージメント	中国建設銀行及び交通銀行	JP モルガン・チェース
	中国工商銀行	ステート・ストリート銀行
	中国農業銀行	バンク・オブ・ニューヨーク
人民元資金の提供, 人民元の決済	中国銀行, 工商銀行, 建設銀行, 農業銀行	シティバンク, バンク・オブ・アメリカ, 香港上海銀行, スタンダード・チャータード銀行
投資銀行業務での合弁	中国建設銀行	モルガン・スタンレー
外資銀行の買収	中国工商銀行	ホンコン・ユニオン・バンクを買収, ICB アジアと改名
カード業務, ATMでのキャッシング業務	中国銀行	荘内銀行, 山口銀行
	中国工商銀行	三井住友銀行リース
	中国建設銀行	ユナイテッド・オーバーシーズ銀行, ドイツ銀行
カード業務, ATM業務	中国銀行	JCB カード
保険業務全面提携	中国銀行, 中国工商銀行	米国 AIG 保険

(出所) 中国銀行, 工商銀行, 建設銀行, 農業銀行のホームページ, 「入世后的外国金融机构的动向」『中国証券報』2001年12月25日, 「中外銀行联手合作迎接入世」『上海証券報』2002年6月8日により作者作成

表3-2 外資が株式取得する地場銀行

中国の銀行	株式を取得する外資	持株比率
南京市商業銀行	IFC (国際金融公社)	15%
上海銀行	IFC (国際金融公社)	7%
	HSBC (香港上海銀行)	8%
西安市商業銀行	IFC (国際金融公社)	12.4%
	ノバ・スコシアバンク (カナダ)	12.4%
浦東発展銀行	シティバンク	10%
民生銀行	ハンセン銀行, IFC	交渉中
深圳発展銀行	ニューブリッジ・キャピタル (米投資会社)	交渉中 (15~20%)
交通銀行	HSBC (香港上海銀行)	交渉中

(出所) 「外国金融機関抢滩中国金融」『財經』2002年10月23日, 「外資銀行进军中国商业銀行」『証券導報』2003年5月4日により作者作成

表3-3 主な保険合併会社

設立年	外資保険会社名	国名	中国側合併相手	進出都市	外資出資比率
1996	マニュライズ	カナダ	中国対外貿易信託会社	上海	51%
1997	アクサ	フランス	中国五金鉱産輸入総会社ノンバンク	上海	51%
1997	エトナ	アメリカ	中国太平洋保険会社	上海	50%
1997	アリアンツ	ドイツ	大衆保険有限会社	上海	51%
1998	コロリアル	オーストラリア	中保人寿保険会社	上海	49%
1999	サンライフ	カナダ	光大集団	天津	50%
1999	プルデンシャル	イギリス	中信集団中信国際信託投資会社	広州	50%

(出所) 沙銀華『中国のWTO加盟と外資の保険市場参入をめぐる問題』保険毎日新聞, 2000年9月7日

情報管理技術, 商品開発力, 拠点戦略などは, 中国の銀行にとって必要なノウハウである。

(2) コーポレート市場戦略: コーポレート市場では, 外銀は, 多国籍企業はもとより, 国際的に知名度の高い中国企業に対しても多くの金融商品とサービスを提供できる。しかし, 中小企業取引においては外銀が単独で参入するのは難しく, また, 地場企業融資を本格化するとすれば, 地域独自の金融ノウハウも吸収しなければならないため, 中国の銀行との提携による収益機会の発掘を狙うことである。

(3) 特定業務の戦略的提携: 人民元建てのシンジケートローン業務, クレジットカード, 消費者金融, 個人や企業の資産運用業務, 証券投資ファンドや保険関連商品の販売業務は, 中国の銀行にはノウハウ・経験が不足しているため, 重要な提携分野といえよう。

(4) ファンド・マネージメントとプライベートバンキング部門での提携である。中国は高い貯蓄率を有しており, すでに巨額の貯蓄が存在している。銀行預金以外の資産運用商品を開発するため, 外銀のノウハウと中国の銀行の拠点網を結びつける提携の重要性が高まっている。世界的にプライベートバンキングを展開しているシティバンクは, 中国の高額所得者層を対象とした個人資産の運用アドバイザーサービスを対中提携戦略の一つとして掲げている。

以上の分析から分かるように, 外国金融機関側の目的は, 金融グローバリゼーションと中国金融自由化の潮流の中で, 著しい成長を遂げ, 世界的にみても重要性を高めつつある潜在性の大きな中国の資本市場へ進出することにより, 適当なポジションをつけ, プレゼンスをアピールすることと推察される。これは, 第2節で紹介したB・M & T・Aの金融企業間提携の時代分けから考えると, その第2の時代に相当するものと考えられる。この段階においては, 補完的な資源の獲得が重要な提携の狙いとなる。また, 第2節で, 補完的な経営資源が金融企業間の提携において重要な成

36) Marois & Abdessemed [1996] 前掲書。

功要因でもであると、今までの実証研究により証明されていることを説明した。中国金融機関と外国金融機関との提携も相互に補完しあうだけの強みがなければ成立し得ないものと見られる。外国金融企業は中国金融企業にはない機能が備わっている一方、中国金融企業にも外国金融企業にはない機能・特性があり、相互がこの強みを交換しあうことになれば、双方の企業とも強靱なものとなり、競争力の向上につながる。

外国金融企業は、資金面、技術面、専門知識、ノウハウ、及び経営手法などの面においては、絶対的な優位を持っている。一方、中国の市場、顧客についての知識、中国政府、企業との関係などが不足している。外国金融企業にとっては、中国金融企業のローカル顧客、拠点網などが非常に価値のある資源になる。例えば、香港上海銀行（HSBC）は2000年、国有商業銀行のうち3行（5月に建設銀行、8月に工商銀行、中国銀行）と人民元業務の委託契約を締結し、中国全土にある1.8万以上の支店網を活用することにより、顧客サービスの向上を目指している。

しかし、外国金融機関は中国の提携先の販売網だけを狙っているわけではなく、将来中国市場での更なる戦略的な発展計画にふさわしい優秀なパートナーを選んで、新製品開発、高質な総合サービスの提供による事業拡大の準備も進めているとみられる。例えば、カナダのサンライフ保険会社は中国の大手総合金融会社である中国光大グループを、イギリスのプルデンシャルは中国中信集団の傘下にある中信信託投資公司（CITIC）をそれぞれパートナーとして選択している（表3-3参照）。これらの例では、中国の金融会社を単なる保険販売のパートナーとしてみているだけではなく、成長著しい中国の資本市場でのプレーヤーとしても評価しており、将来的に保険市場と資本市場の両方で相乗的な活動を行うことを視野に入れているのである。この点においては、第2章で紹介したB・M & T・A<sup>37)</sup>の金融企業間提携の時代分けから考えると、中国における外国金融機関と中国金融機関の提携は第2の時代から第3時代へ移行しつつある段階にあるともいえる。

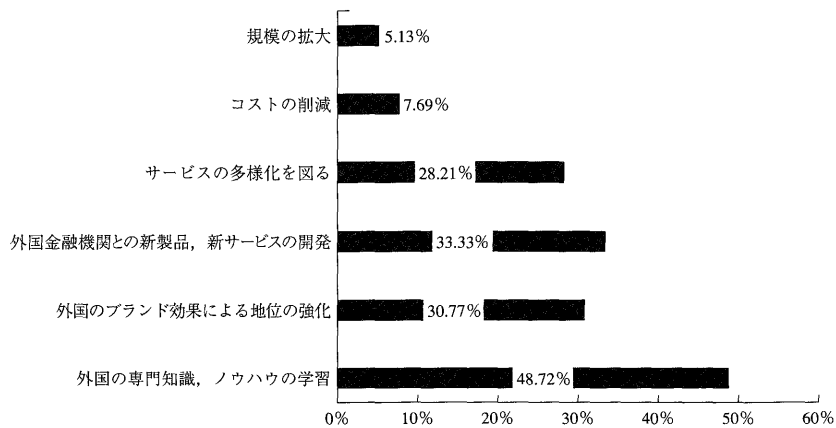
つまり、外国金融企業にとっては、中国金融企業との提携を結ぶ当初の動機としては、中国銀行の拠点網、顧客数、政府、現地企業との関係など補完的な経営資源の獲得を主とするものだと言える。提携によって、中国で事業を展開する段階においては、中国市場、顧客に関するローカル・マーケット・ナレッジ、現地市場へのアクセス・ノウハウ、金融商品販売ノウハウなどを中国金融機関から学習する必要性も出てくるだろう。

一方、中国金融企業にとっては、最初から外銀の技術、ノウハウの学習を目指す提携が重要となる。筆者が行ったアンケート調査<sup>38)</sup>によると外国金融機関の金融商品とサービス、顧客情報管理技術、商品開発力、拠点戦略などの学習は、中国金融機関にとって最重要な提携目的として挙げられている（図1参照）。これらを学習することは、中国の金融機関の資産内容改善と収益力の向上に役立つ

37) Marois & Abdessemed [1996] 前掲書。

38) 筆者は2003年に中国の金融機関を対象にアンケートを行い、40社から回答を集めた。その中の27社は外国金融機関と提携を行っている。

図1 外国金融機関との提携の目的



(サンプル数：27社，調査期間：2003年8月—2003年10月)

つことになろう。また、一般業務ではなく、多種類の特定期業務の戦略的提携においても、中国金融機関にとっては学ぶものが多くある。例えば、人民元建てのシンジケートローン業務、クレジットカード、消費者金融、個人や企業の資産運用業務、証券投資ファンドや保険関連商品の販売業務は、中国の銀行にはノウハウ・経験が不足しているため、これらは重要な提携分野と学習目標になる。その一例として中国最初の合資銀行——中国国際金融有限公司（CICC、中国建設銀行とモルガン・スタンレーとの合併）は、モルガン・スタンレー社の特殊な強みを活かして、国際的に成熟した規範的な投資銀行の操作経験を徐々に中国国内に導入している。CICCは中国政府から銀行への証券業務開放のモデルケースとして優遇され、広範な証券業務を認められている。CICCは1995年の設立以来、国際資本市場業務の面で成約高が数10億ドルに達する一連の重大なプロジェクトを完成した。郵電部の財務顧問として、中国電信（香港）有限公司を援助し、英ケーブル・アンド・ワイヤレスから6億4,400万株の香港電信株を購入し、総成約高は91億7,700万香港ドルに達した。今回の購入業務に呼応して、CICCは中国電信（香港）有限公司を援助して8億6,000万ドルの国際シンジケートローンを完成した。このほど、CICCはまた中国電信（香港）有限公司の株式の最初公募および香港、ニューヨークでの上場では共同主幹事銀行、グローバル協調者となり、同プロジェクトは中国最大の海外融資プロジェクトとなった。このように、CICCは外資からのノウハウと幅広い業務認可という優位性を活かし、中国大手企業の海外上場の共同グローバル・コーディネーターや共同幹事などを数多く手掛け、実績をあげてきた。中国建設銀行にとっては、これからCICCを通じて培ったノウハウを全銀行的にどこまで活用できるかが一つの鍵を握るとみられている。

また、保険業の一例として、外国の投資連結保険（変額保険）商品の導入が挙げられる。90年代後半の中国は、激しいインフレが収まり、普通定期預金の利率は、8回に渡って引き下げられ、一年物は1.98%（2002年12月現在）に定着する状態になり、生保会社は利差損（逆ざや）に耐えられな



くなった。逆ざやの問題を解決するため、1999年10月、平安保険会社はイギリス、シンガポール、アメリカなどの経験から学び、投資連結保険（変額保険）という保険金融商品を導入することにより、資産運用のリスクを保険契約者に転嫁し、逆ざやを解決しようとした。保険監督管理委員会は、逆ざやを解決する有効な手段として、これを各生保会社に勧め、その結果全国に急速に普及することになった。それからの2、3年間、投資型商品が急増し、一時は、投資連結保険が市場での一番の売れ筋商品になった。

中国金融機関にとっては、外国金融機関の知識、ノウハウを学習することが提携の目的であるが、外国金融機関から学習したノウハウ、いわゆる組織間学習の成果をいかに企業内部学習により中国金融機関内部で活かし、中国金融機関の競争力の向上に繋げていくかは中国金融機関にとって非常に重要な課題である。

### 3.3 国内金融機関間の戦略的提携の実態

WTO加盟による金融業界への衝撃に対して、中国政府は早くからその対応策に力を入れてきた。銀行間、銀行と証券会社、銀行と保険会社の業務提携によって外資系に対抗し、競争力を構築する動きがすでに1999年後半から現れている。銀行間、あるいは銀行と証券会社間の業務提携例としては、中国銀行と交通銀行の金融商品の共同開発に関する業務提携、顧客の資金決済に関する中国工商银行と第2位の証券会社である国泰君安証券との業務提携、中国建設銀行と西南証券、山東証券との業務提携などが挙げられる。

#### 3.3.1 中国における銀行と証券会社の提携

中国において、現在実施している銀行・証券会社の提携金融商品は次のようなタイプにまとめることができる（表3-4参照）。銀行と証券会社における決済業務の提携、銀行と証券会社の提携による「銀証通」（証券個人総合口座に相当する商品である）、銀行と投資信託会社の投資信託委託管理業務などが挙げられる。

#### 3.3.2 中国における銀行と保険会社の提携商品

今、保険商品の銀行窓口販売などを中心に保険会社と銀行との間にも提携が行われている（表3-5参照）。保険会社は、銀行や証券会社など、他の金融グループとの提携を行うことで、契約者に総合的な金融サービスの提供を可能とすることで差別化を図ったり、国内の分公司や出先機関を増設し、きめ細やかなネットワークを形成するなどの動向がみられる。

### 3.4 国内金融機関間の戦略的提携の意義

WTO加盟後、外資系金融機関の中国金融市場への全面的な参入により、今までの国有金融機関による独占状態が打破され、国有金融機関は非常に厳しい挑戦に直面することになる。中国国内金融機関における戦略的提携の最初の動機は、外国金融機関の進攻戦略から自身の存続を守る目的で、

表3-4 四大国有銀行と証券会社、他の銀行との提携例

中国銀行	2000年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融商品の共同開発などについて交通銀行と業務提携書を締結。</li> <li>・招商銀行と全面業務提携。</li> <li>・泰華証券と全面業務提携。</li> </ul>
	2001年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・青海証券と全面業務提携。</li> <li>・中国農業銀行と全面業務提携開始。</li> <li>・華夏銀行と全面業務提携締結。</li> <li>・広東発展銀行と全面業務提携締結。</li> <li>・香港支店とグループ9行を合併し、中国銀行（香港）有限公司として正式開業、香港中銀グループの再編が完成。</li> </ul>
中国工商銀行	2000年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中信実業銀行と銀行業務全般に関する提携書を締結。</li> <li>・10の株式商業銀行と支払決済業務代理協議書を締結。</li> <li>・国信証券会社と全面業務提携。</li> <li>・国泰君安証券と資金決済に関する業務提携。</li> </ul>
	2001年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国民生銀行と全面業務提携。</li> </ul>
中国建設銀行	2000年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国人寿保険会社と業務提携締結。</li> <li>・香港上海銀行と遠隔地資金決済業務を提携。</li> <li>・山東証券と戦略的パートナー関係づくりについて合意。</li> <li>・西南証券会社と業務提携。</li> </ul>
	2001年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国太平洋保険会社と業務提携締結。</li> <li>・福建興業銀行と全面業務提携締結。</li> </ul>
中国農業銀行	2000年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長江証券会社と株担保貸付業務協議締結。</li> </ul>

(出所) 中国銀行、工商銀行、建設銀行、農業銀行のホームページ、「中国的銀証合作的思考」『中国証券報』2003年10月23日、「再談銀証合作」『証券導報』2003年6月13日により作者作成

サービスの多様化による範囲の経済性を追求するものと考えられる。その意味においては、B・M & T・A<sup>39)</sup>が言っている第1時代の提携に相当する。しかし、提携の展開に従い、各金融機関は自社の強みを活かしながら、提携で補完的な経営資源を獲得することにより戦略的な差別化を図り、競争優位の構築に繋がっていく段階へ発展しつつある。このような動向が実践の場合においてみられる。筆者が行ったアンケート調査によると、顧客層、営業拠点、情報システムなど補完的な資源の共同利用と他分野の金融専門知識、ノウハウを学習することが提携の主な目的である傾向がみられる(図2参照)。

一例を挙げると、銀行と証券の提携商品「銀証通」は、投資家が銀行口座の資金で直接株取り引

39) Marois & Abdessemed [1996] 前掲書。

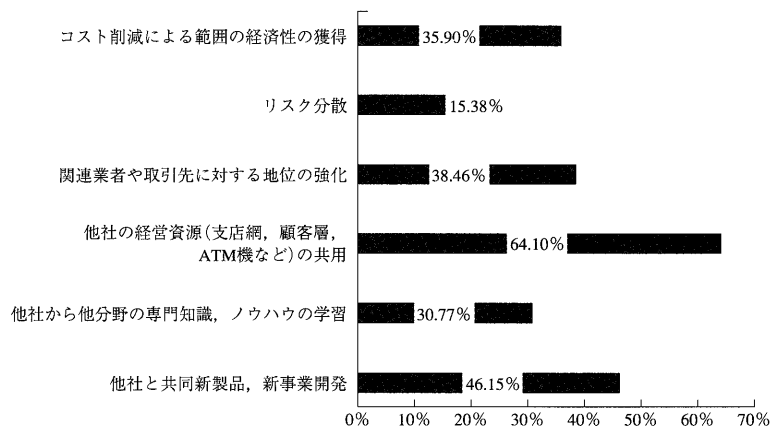
40) 筆者は2003年8月から10月にかけて中国の金融機関(銀行、保険会社、証券会社、投資信託などを含む)を対象にアンケート調査を行った。調査の目的は、中国金融業界における戦略的提携の実態、問題点を企業レベルにおいて調べることである。40社の金融機関から回答を得た。その内訳は、銀行が12社(四大国有銀行を含む)、証券会社が23社、保険会社が4社と投資信託が1社となっている。

表3-5 中国における保険会社と銀行の提携

保険会社	銀行	提携分野
中国平安 保険	中国銀行	保険代理, 電子商取引業務提携書締結
	広東発展銀行	クレジットカード業務
	中国工商銀行	保険代理, 資金決済, 証券業務, キャッシュカード等全面業務提携書に調印。初の銀行保険提携カード「太平洋グリーン通道カード」を発行
	中国農業銀行	保険代理など業務提携
	招商銀行	招商銀行キャッシュカード顧客に総合サービス
	建設銀行	電子商取引業務提携, インターネットサービスの相互利用
中国人寿 保険	中国建設銀行	全面業務提携書締結
	中国工商銀行, 招商銀行	年金保険, 教育保険等保険販売, 保険料納付代理
	中国農業銀行北京分行	銀行保険提携カード「金穂金衛カード」を発行
	広東発展銀行	広東発展銀行キャッシュカードの顧客に特別「吉祥保険」を提供
中国太平 洋保険	光大銀行	保険代理, 融資, 証券投資, 実業投資等全面的提携
	招商銀行, 中国農業銀行, 中国銀行, 深圳発展銀行, 中国民生銀行	保険販売代理など業務提携
泰康人寿	華夏銀行, 招商銀行	保険販売代理など提携
新華保険	招商銀行	保険販売代理など提携

(出所) 中国太平洋保険, 中国人寿保険, 中国平安保険, 泰康人寿, 新華保険のホームページ, 「银保合作是大势所趋」『中国証券報』2002年1月12日, 「银保合作中的银行代理保险销售」『上海証券報』2003年3月10日より作者作成

図2 国内金融機関間提携の目的



(サンプル数: 40社, 調査期間: 2003年8月—2003年10月)

できる個人中間業務であり、銀行の拠点網を利用し、証券会社の顧客層を拡大する狙いがある。中国では、証券会社で、支店を一番多く持っている銀河証券でも全国で174の支店しかないが、これは、全国で30,000軒の支店を持っている工商銀行と60,000軒の支店を持っている農業銀行と比べれば規模の大きさの違いが明らかになる。銀行は資金決済の管理、証券会社は証券取引の管理という原則に基づいた「銀証通」は、中国の金融業界の分業経営から協業経営への転換の一環として、銀行と証券会社の各自の優位性を発揮した金融商品である。1999年6月、中国銀行は「一聯網」（中国銀行と提携証券会社間のコンピューター・ネットワークシステム）を開通し、中国銀行の41支店で証券の決済業務サービスを始めた。

保険の銀行窓口販売業務、投資信託の銀行窓口販売業務は、銀行の拠点網を利用し、銀行の有している顧客にファンドと保険商品のクロス・セーリングを目指したものである。大手、準大手及び一部の外資生保会社は銀行窓口での保険販売、保険料の口座引き落としに関する業務提携を行った。一部の内国生保会社は社内に「銀行保険部」を設立し、積極的に取り組んでいる。現在、銀行窓口での販売商品は一部の投資連結保険や年金などの貯蓄性商品に限られているが、営業職員販売、直接販売に次ぐ補完的な販売チャネルとして注目されている。今、銀行の窓口や郵便局による保険商品の販売がブームとなりつつある。その中で、商品販売実績の半分以上が銀行の窓販に頼っている生命保険会社もある。<sup>41)</sup> 筆者が中国の銀行、証券会社8社に対して、企業間提携についてインタビューしたところ、<sup>42)</sup> 銀行による保険商品の窓口販売と銀行、証券会社の「銀証通」業務については大きな成果を上げてきたことが分かった。例えば、興業銀行の場合は、保険会社と提携を結び、興業銀行で保険業務を兼営している。これは、ただ、保険会社が銀行支店の地理的な優勢と顧客資源を利用し、販売を拡大するためのものではなく、銀行が保険会社の窓口を通じて、顧客と直接交流し、顧客のニーズを把握し、顧客とよい関係を保つことにも非常に意義があると指摘することが出来る。そのほかに保険会社の販売ノウハウを銀行に導入し、銀行商品の販売に活用したことにより、収益性を高めてきた。保険業の金融商品販売ノウハウ、先進的な経営理念が銀行と証券会社にとってはきわめて学習する価値の高い経営資源と認識されている。

中国人顧客のニーズと中国資本市場の発展ぶりに合うような中国特有の金融商品開発も国内金融機関提携の重要分野である。同じ保険業の例を挙げると、1999年に外国から導入した投資連結保険商品の好調は長く続かなかった。2001年後半から、投資環境が悪化し、株式市場の低迷の影響で、投資連結保険商品の運用実績が悪くなり、トラブルが急増した。特にその元祖である平安保険会社は、全国的な範囲で数多くのトラブルを引き起こした。これを受けて、投資連結商品の人気が急激に下落した。

41) 沙銀華『中国における生保商品の銀行窓口販売の現状』保険毎日新聞、2003年6月5日。

42) 筆者は中国銀行、興業銀行、中信集団、光大集団、湘財証券、興安証券、国泰君安証券、天同証券など8社の金融企業に対して、中国金融業の戦略的提携問題についてインタビューを行った。

これによって、生保会社の逆さや改善への希望はだんだん薄れ、その代わりに、保険会社は銀行、証券会社と提携し、配当付き生保商品を開発した。配当付き商品は、終身、養老、年金保険に保険会社の運用実績を合わせて、利益の配当を付けたパッケージ型商品である。各生保会社は、生保商品の保障性を重視すると同時に、少額投資有配当商品の販売性も付くという方式で、消費者の投資心理に合わせるように伝統的な生保商品を配当付きにし、市場で主力生保商品として販売している。特に中国医療保険制度改革により消費者の医療保険への関心が高まっていることもあり、保障と貯蓄機能を有する「有配当重大疾病保険」、「有配当両全（養老）保険」などの商品が人気を呼んでいる。

さらに、2002年に入り、生保会社は、銀行と連携し、貯蓄型の簡易生保商品を開発し、銀行の営業拠点の窓口を利用して、簡易型の生保商品を販売するというブームが起きた。銀行窓販最大の特徴は、販売コストを大幅に節約できるということである。2002年11月までの銀行窓販の保険料収入は約50億人民元になり、同期新規生保契約の保険料65億人民元の約77%を占める。

上の保険会社の例からみたように、今後も、国内金融機関は、さらに提携を深め、経営資源の獲得だけでなく、他分野の知識、ノウハウを学習することによる新商品開発、サービスの多様化を実現し、金融機関の競争力の向上に繋げていくことが考えられる。

### 3.5 国外金融機関からの現代企業制度の学習

中国が、熾烈化する競争と脅威を覚悟しながらも WTO への加盟を断行した狙いは、何よりも中国経済を国際ルールに組み込み、外圧を利用することによって、行き詰まっている国有企業や金融業等の改革を促進し、競争原理主義の市場経済への移行を加速するところにある。

中国の銀行業は、長期間にわたって、ほぼ閉鎖的な状態で運営されていた。銀行の政策決定も政府からの影響を受けやすく、近年の国有企業経営不振からの影響もあり、効率性は低下している。筆者が中国の四大国有銀行の一つである中国銀行をインタビューしたところ、中国銀行は他の銀行と比べ、支店網が地理的にずいぶん有利な地位に恵まれているにもかかわらず、保険商品の銀行窓口販売、証券会社との提携業務「銀証通」の業績はそれほど好ましくないことが分かった。その原因の一つは、中国銀行に国有企業の経営意識がまだ強く残っていて、市場化が進んでいる保険会社との協調性に欠けているということが指摘できる。そのほか、人事制度と賃金制度の面においても他の金融企業より保守的であるため、経営体制の変革、社員の動機付けなどにも大きな問題を抱えている。

経営体制からみれば、中国の銀行は現代商業銀行の運営メカニズムをまだ構築できていないのである。中国金融システム改革の目標は「社会主義市場経済」に適應する現代金融システムの確立である。社会主義市場経済にふさわしい金融システムを構築するために、今までは金融制度の整備、中央銀行の金融監督・管理システムの強化などが行われてきた。これからは金融機関の効率を高め、

経営体制改革による現代企業制度を確立することが、中国金融改革の中心となってくる。

国有商業銀行の改革について、2001年12月に当時中国人民銀行の戴相龍行長は、「国有独資商業銀行の改革テンポを速め、中国の銀行業の全体競争力を高める必要がある。国有銀行は、商業化、株式会社化の方向に沿って、総合的な改革を段階的に進める。第1段階は、経営管理制度を見直し、会社法にもとづく国有会社に改組する。第2段階は、国が支配権を有する株式制の商業銀行に改組し、国内の企業、個人、外国資本が出資できるようにし、コーポレートガバナンスの改善を含む経営メカニズムの問題を解決する。第3段階としては、株式制銀行を上場会社化する。5年あるいはそれより長い期間で、国際金融市場で競争力を有する近代的大型商業銀行の実現をめざす。」との方針を示した。<sup>43)</sup>

上述の方針を実現する方法として、2003年10月14日に、中国共産党第16期中央委員会第3回全体会議にて採択された「社会主義市場経済システムの改善における諸問題に関する決定」（以下は「決定」と呼ぶ）には、国有四大商業銀行について、不良債権処理の加速、資本の拡充、株式会社化の実施などが明記された。この「決定」は中国の経済改革の中でも最も重要な改革とされる金融セクター改革の本格化を促すものとして注目されている。これを受ける形で、中国政府は、11月末、黄菊・國務院副総理をヘッドとする「国有商業銀行株式会社化指導グループ」を発足させた。<sup>44)</sup>早くも公的資金の注入による不良債権処理、国有金融機関の株式会社化と金融機関の株式上場を推進する措置として2004年1月6日、中国人民銀行は國務院が450億ドル（約3,725億元）の国家保有の外貨を国有商業銀行である中国銀行と中国建設銀行に注入したことを発表した。<sup>45)</sup>今回の資本注入を受け、中国建設銀行は、株式会社化を実現するために、経営システムと管理体制を立て直す改革方針を発表した。<sup>46)</sup>また、「中国建設銀行株式会社」は2004年中にも、香港の株式市場で上場する可能性が高いとみられている。

中国金融機関の株式上場と資本提携は、外国金融機関との中長期的な戦略的提携の分野である。中国の商業銀行のうち3行（深圳發展銀行、上海浦東發展銀行、民生銀行）が株式を国内で上場している。また未上場の多くの商業銀行も内外市場での上場を目指している。株式の上場はコーポレートガバナンスの改善に役立つ。また機関投資家の厳しい経営評価は、銀行経営のレベル向上につな

43) 「全面提高我国銀行業競争能力」『金融時報』2001年12月29日を参照。

44) 2003年12月1日付『中国新聞』（インターネット版）。

45) また、國務院は二つの銀行に対して、①株式会社化を行い、国内外の戦略投資家を受け入れること、②リスク管理体制を充実し、株主総会、役員会の役割と権限を明確にすること、③外部から監督と検査を強化し、注入した資金の安全性と適切なリターンを確保すること、などを要請している。

46) 改革の具体的な内容は次のとおりである。①権限と責任を明確にし、経営者を監督できる経営システムを立てること、②リスク管理を增強し、優良資産を高いレベルで維持すること、③市場への対応能力と管理効率を上げ、發展戦略と経営目標を明確化し、競争力を增強すること、④長期投資に対する適切なリターンを確保できる財務管理体制と経営管理者と従業員の能力を發揮できる貸金管理体制を立て、情報開示システムを改善すること。

がる。国外上場に関し、外銀と資本提携をすることで、経営管理の改善、資本充実が十分期待できる。

一方、外国金融機関の中国金融機関への直接資本参加により、外国の先進的な経営体制を導入することにも力を入れてきた。2003年4月に発足した中国銀行業監督委員会は数ヶ月の検討を経て、2003年12月8日、「外国金融機関の中国金融機関への出資管理規定」(以下は「規定」とする)を公表した。<sup>47)</sup>これにより、外国投資家による中国の金融機関への投資が正式に開放されるようになった。

今度の規制緩和と対外開放は、二つの中国金融機関改革の問題解決に期待を寄せている。一つは金融機関の自己資本の充実である。中国の金融機関は、資産規模が拡大するにつれ、自己資本が不足するようになってきている。<sup>48)</sup>WTOへの加盟後中国の銀行業は、経済のグローバル化に適応して、国際金融市場へ融和することを要求する。中国銀行も国際銀行のルールを尊重し、BIS規制を準則とする国際銀行の監督・管理基準と方法を用いて経営管理を行わなければならない。外資銀行は十分な資金力、先進的な管理経験、先端的なサービス技術と高い信頼を有す。中国の銀行は商業銀行へ改革する発展段階にあり、経営管理システムの改善を必要とするところが多く、外国金融機関の資本参加により、中国金融機関の自己資本の充実を図るとともに、外国金融機関から現代企業の経営体制を学習し、中国金融業の競争レベルの向上、金融業サービスの改善を促進することを期待している。

もう一つの問題は、中国金融機関は国有であり、主な出資者が政府及び政府関連機関、国有企業であるため、ガバナンスの問題はなかなか解決できないことである。<sup>49)</sup>

2001年以降、株式制の商業銀行と都市商業銀行において外国資本の導入例はすでに発生している(第3節表3-2を参照)。今回の「規則」では出資比率の上限が、15%から20%へ引上げられることとなる。これにより外国資本の経営への参加の度合いが高まり、金融機関のガバナンスを向上させることも期待されているようである。また、外国投資家が出資できるのは農村信用合作社までのすべての金融機関であり、特に国有四大商業銀行の株式会社化、海外の戦略投資家の受け入れという方

47) 今般の「規定」の主な内容は次の通り。①国際金融機関が、中国の商業銀行、都市信用合作社、農村信用合作社、信託投資会社、ファイナンスカンパニー、金融リース会社に投資するには、中国銀行業監督管理委員会の認可が必要である。②中国の金融機関への出資者の資格は規定される。③外国投資家1社当りの出資比率の上限は20%、④複数の外国投資家が出資し、その出資比率の合計が25%以上となった場合、金融機関に関する監督管理上の位置付けは次のとおりとなる。⑤適格外国機関投資家(QFII)による中国上場金融機関の流通株の購入には本規定は適用されない。自動車ローン会社への出資については、「自動車金融会社管理規定」が適用される。⑥この規定は、2003年12月31日より施行。

48) 2002年の商業銀行の自己資本比率をみると、国有商業銀行では、中国工商業銀行が5.54%、中国建設銀行が6.88%などとなっており、株式制商業銀行では、中信実業銀行が5.85%、民生銀行が7.11%(2003年6月末値)などとなっている。具体的な内容は『2003年中国金融統計年鑑』を参照。

49) 例えば、2002年の株式の構成をみると、商業銀行である招商銀行において、政府保有株式の割合は39.1%、都市商業銀行である上海銀行においても、国有資産経営会社や財政局、国有企業が占める割合は22.24%に達している。

向の中で、外国資本を導入することによって外国銀行が中国の銀行に対するアドバイザーとしての役割を果たす意図が窺える。中国の個別銀行の経営戦略、情報技術（IT）戦略の策定、ガバナンス、資金運用、リスクマネジメントなどには改善すべき点が多々あるため、外銀による全面的な診断と改善提案が必要となろう。外国の金融機関がマイノリティーの出資をすることによって、中国側は、資金調達を行うとともに、ディスクロージャーや株主構成の改善が期待できよう。

一方、中国金融機関の経営革新は、国有企業改革ないし経済改革の成功にも繋がっている。中国の社会主義市場経済は1993年に確立されたが、資本の役割に対する政府の認識不足が原因で、新しい資本市場の設立と証券投資商品の多様化に消極的となっていた。株式市場も、政府の干渉の下、国有企業の資金調達の場となっており、一般投資家の利益は長期的に無視されていた。2003年採択された「社会主義市場経済システムの改善における諸問題に関する決定」と2004年1月の「資本市場の改革・開放と安定的な発展を促進することに関する若干の意見」の中で、政府は、資本市場の発展が資源配分の最適化をもたらし、長期投資を促進するものであると認識し、新しい資本市場の設立と証券投資商品の多様化を提唱し、一般投資家の利益を守る重要性を強調している。「社会主義市場経済に適した金融システム」を実現するために、既存の国有商業銀行を株式会社制度の商業銀行に再編するとともに、直接金融市場の構築が必要不可欠である。とくに証券市場の振興は国有企業の民営化に寄与し、中国におけるコーポレートガバナンスの定着にもつながる。

中国の株式市場を活用するため、中国の金融機関が外国の投資銀行と提携する可能性がある。中長期の債券市場を発展させるため、外銀は社債や債務の証券化の分野での専門性を発揮し、中国の銀行の人民元資金を有効に運用することもできるようになる。将来、人民元の金利や為替レートの自由化が進むことで金融派生商品が発展することになるが、外銀が圧倒的なノウハウと経験を持っているため、提携による学習が非常に重要である。

WTOへの加盟は国内金融機関に強大な競争圧力を与えると同時に、中国金融業に有効な競争メカニズムを導入するチャンスにもなる。外国金融機関からの衝撃は中国の金融改革にとって必要なものであるかも知れない。中国の銀行の抱えている問題が改善されないと、経済発展の阻害要因になりかねないという認識は前からあったが、国有企業に絡む既得権益層や社会全体への影響を配慮して改革が引延ばされてきた。外銀からの圧力はちょうどこうした改革を促進する格好になり、国有商業銀行の独占的状態からの脱出、民間銀行の育成、ユニバーサル・バンク化などを含め、中国の銀行業界は本格的な改革への途に入らざるをえなくなった。中国金融機関はこれをきっかけに、外国に倣って、現代企業制度の確立も期待できるだろう。

#### 4 中国金融業界における戦略的提携の問題点と課題

中国金融機関の戦略的提携を成功させて、金融機関の競争力の向上と現代企業制度の確立を実現



するためには、問題と課題がまだ山積している。

#### 4.1 中国金融業界における戦略的提携の問題点

##### ① 規制問題

提携範囲、レベルの規制は金融業の提携を阻害する重要な要因である。例えば、保険会社の資金運用において、証券、銀行業務への参入について大幅な規制が加えられていることが、保険業界の発展を減速させる要因となっている。銀行預金や政府債券に限定された運用では、新規加入者を爆発的に増加させるような魅力的な商品の開発は不可能である。この問題を解消するためには、早期に資産運用上の制限を緩和することが求められる。保険業界の要請を受けて、資産運用手段が多様化されることで、逆ぎやの問題を解決できるのはもちろん、保険会社としてもより魅力ある商品を開発することができるようになり、保険の普及が加速されることになる。さらに、保険会社による証券市場への投資が活発になることで、中国の株式市場の活性化にもつながると思われる。

##### ② 金融市場秩序の混乱と金融会社の不正行為

業際規制緩和、総合金融サービスなどによる金融市場秩序の混乱と金融会社の不正行為も起こりかねないことである。93年以前の金融混乱に対して整理、整頓措置を取ったが十分に機能していなかった。98年には金融の三乱と呼ばれる「勝手に資金集め」「勝手に金融機関を設立」「勝手に金融業務を行う」事態が発生し、再び国内金融秩序を混乱させたことがあった。

その原因は、第1に中国では、金融法規がまだ不十分であるため、総合金融業を行うための準拠すべきルールができていないこと、第2に商業銀行の経営陣のレベルが低く、十分な内部コントロールが行われず、自己規制メカニズムが働かないこと、第3は、監督管理の体制、レベルが総合金融業を監督できるほど高くないことなどが考えられる。本文の第1節で論じた利益相反の問題は中国でも起こりうると考えられている。このような問題を防ぐために、現段階では、分業管理体制を維持・強化し、市場健全化の措置を取る必要がある。

##### ③ 企業制度の相違と文化の衝突

企業文化の融合は戦略的提携の成功要因として認識されている。しかし、中国金融機関は従来の国営企業経営体制改革が遅れて、外国金融機関と提携を進める上で、企業文化、制度の衝突が提携の成果を上げるのに組織上最大の阻害要因となっている。

##### ④ 技術レベルの制限

提携商品、サービスの実現には情報システムの整備が重要な前提条件となる。中国の保険会社の情報処理システムは大変遅れているため、提携業務の発展を大きく牽制する要因となる。

##### ⑤ 戦略的差別化の欠如

今中国の金融機関はほとんど同じようなタイプの提携を行っているが、企業それぞれの強みを引き出すような差別化した提携こそが企業の競争優位の構築に繋がっていくことから、戦略的差別化

は金融企業の重要課題となる。

#### 4.2 中国金融業界における戦略的提携の課題

以上のような問題点を解決し、中国金融業界における戦略的提携を成功させるためには、まず、提携分野の範囲を拡大し、かつ高いレベルで提携を強化する必要がある。次に、中国の金融機関はそれぞれの強みを活かした差別化の提携戦略により、外国金融機関から学習したノウハウを中国金融機関内部で活かし、中国金融機関の競争力の向上に繋げていくことである。そうすることによって最終的に、中国金融機関の戦略的提携の究極の目標である現代企業制度の確立を実現し、社会主義的市場経済に適した金融システムという改革目標の実現に貢献することになる。

#### 結び

現在中国金融業において行われている戦略的提携は、補完的な経営資源の相互利用、不足している専門知識・ノウハウの学習という相互補完型の提携だと言える。しかし、中国金融企業にとって、これからの激しい競争を勝ち抜くためには、自ら競争優位を構築することが重要な課題となっている。提携で獲得した経営資源と学習した技術・ノウハウを組織内部学習により企業の競争優位構築に結びつけることこそ、戦略的提携の意義の所在だと言えよう。

一方、中国金融改革の目標としては、社会主義的な市場経済に適した金融システムの確立であって、中国金融機関が外国金融機関と競争しながら中国の社会制度・法律・規制に合った金融商品とサービスを提供することである。したがって、中国企業が学習した外国の技術・ノウハウ・企業管理体制などをいかに中国の国情に適した形に転換していくかが重要になり、国内外金融機関との戦略的提携を通じて中国的な経営戦略を共同創造していくことが、これからの中国の金融発展にとって大きな課題となる。