

## 第6章

# 構造改革以降における韓国金融産業の健全性と競争力

——一般銀行を中心に——

高安雄一

### はじめに

韓国の金融産業は1990年代後半に至るまで健全性に大きな問題を抱えていた<sup>(1)</sup>。しかしながら1998年から2002年にかけて金融構造改革が行われ、金融機関の健全性に著しい改善がみられた。その結果、韓国の金融改革は、当時金融機関の健全性に問題を抱えていた日本を含めた世界各国から、成功例として注目されることとなり、韓国は金融先進国となったかの印象すら与えた。しかし韓国の金融産業は「官治金融」と称されるなど、政府のコントロール下で資金の配分を主な役割としてきたため、海外の金融機関は当然として、国内の金融機関との競争に直面することも少なかった。よってグローバル市場で熾烈な競争に直面している欧米の金融機関と競争力といった面で比較する場合、いまだ大きく遅れた状況にあるといわざるをえない。ただし韓国の金融機関が従来のように欧米の金融機関との競争に直面しないのであれば、競争力は問題にはならず、健全性さえ改善すれば金融機関は存続することが可能である。しかし金融構造改革と時を同じくして、韓国の金融機関は欧米の金融機関と競争する必要が生じてきた。理由のひとつは韓国の金融機関が独占してきた業務に欧米の金融機関が参入してきたこと、もうひとつの理由は欧米の金融機関が参入している業務に韓国の金融機関が新規に参入しよう

と試みていることである。よって金融構造改革以降、韓国の金融機関が競争力をもつか否かによって金融産業が成長するか衰退するかが決まるようになった。韓国の金融産業は、人件費の高騰などを背景に製造業の成長が従来のように期待できなくなるなか、高付加価値な産業として韓国経済の成長を牽引する役割を政府から期待されており、金融産業が衰退すれば、韓国は将来の成長のエンジンを失いかねない状況である。

このように金融構造改革以前には競争とは縁が薄かった韓国の金融機関は、競争に直面することとなり、競争の結果によっては韓国経済全体に悪影響を及ぼす可能性も生じてきたが、その競争力は欧米の金融機関と比べて劣っている。韓国の金融機関のうち銀行を中心に競争力を総合的に検証した先行研究としては、朴賢秀ほか [2006]、金慧妍ほか [2005]などを挙げるができるが、いずれも欧米の金融機関に比べて競争力の水準が低いと結論付けている。しかしながらこれら先行研究は韓国と欧米の金融機関の競争力を、業務の種類やターゲットとなる市場における競争環境を考慮しないで比較していることや個別行の対応への言及がない点で問題がある。そこで本章では、韓国の金融機関がどのような業務をどのような市場で展開しているのか整理し、それら業務について欧米の金融機関とどのような環境下で競争するのか考慮したうえで、優位に立つことができるか、すなわちシェアを維持あるいは獲得できるか否かについて、今後のありうべき進路や個別行の対応を挙げながら検証する。なお政府は金融構造改革の初期に大きく毀損されていた資金仲介機能を回復させるため、一般銀行の構造改革を優先した結果、一般銀行の健全性の改善が先行した。そこで本章では金融機関のなかでも一般銀行（以下、銀行とする。）に焦点を絞りたい。

本章の構成は以下のとおりである。第1節で競争力を論ずる以前の問題点である健全性が金融構造改革後に改善した点を確認する。そして第2節以降では欧米の銀行と比較した競争力について検証する。競争力の検証にあたっては、まず第2節で基礎的な競争力を規定する要因について欧米の銀行と比較する。次に第3節で銀行業務を従来業務と新規業務に分けたうえでそれぞれ

れの業務における韓国と欧米の銀行の競争力を検討する。また、どのような業務で欧米の銀行と競争に直面するか明らかにし、欧米の銀行との競争に直面する業務につき、競争環境を考慮したうえでシェアを維持もしくは獲得できるのか検証する。なお結論を先取りするならば、韓国の銀行は大きな比重を占める従来業務についてはシェアを維持しており、今後も維持することが見込まれるが、従来参入していなかった新規業務についてはシェアの獲得が難しい。そこで最後に、今後韓国の銀行が従来参入していなかった業務でシェアを獲得するために必要な方策について考察するとともに、すでに一部の銀行で出はじめている競争力強化に向けた動きを紹介したい。

## 第1節 金融構造改革前後における健全性の向上

韓国の銀行は1998年以降5年間かけて進められた金融構造改革により健全性がドラスティックに向上した。韓国では1997年1月に、資産総額で第14位の財閥であった韓宝の破綻をきっかけに、財閥の連鎖破綻が生じ、その影響を受けた「市中銀行」（日本の都市銀行に相当する）を含む多くの金融機関が流動性危機に陥るなど<sup>(2)</sup>、金融危機が生じた。金融危機は最終的には通貨危機にまで発展し、韓国は1997年末にIMFから支援を受けたが、支援のための条件のひとつが金融構造改革の実施であった。

金融構造改革は、1998年から2000年上半期にかけて行われた第1次改革と、2000年下半期から2002年まで行われた第2次改革に分けることができるが、その基本的な方針は共通しており、自己資本比率が8%に達しない銀行に対して存続の可否を判定し、存続銀行には公的資金等の投入したうえで、リストラを実行させるとのものであった。金融構造改革を通じて、自己資本比率を基準として健全性などに問題のある銀行は、退出あるいは政府の管理のもとで体質改善を進めた結果、改革後の銀行は総じて健全な状態となった<sup>(3)</sup>。以下では銀行が金融構造改革によりどのように再編されたか鳥瞰したうえで、

銀行の健全性を示す代表的な指標について、金融構造改革の前後でどのように変化したのか、変化後の水準は欧米諸国と比べてどの程度であるのかにつき確認していくこととする。なお第1節においては「銀行」を韓国に本社がある銀行と定義する。よって、欧米の銀行に経営権を取得された銀行も含まれる。また「欧米の銀行」は欧米に本社のある銀行と定義する。

## 1. 銀行再編

まず銀行再編について鳥瞰しよう。1997年末時点で営業していた銀行は、市中銀行16行、地方銀行10行の計26行であったが、政府主導の金融構造改革を通じてドラスティックに再編された。第1の再編の波は1998～1999年である。1998年には、同和、大東、東南、忠清、京畿の5行が認可を取り消された後、それぞれ受け皿行に吸収された。また1999年には、条件付きで存続を認められた、商業、韓一の2行が合併してハンビット銀行となり、朝興銀行が忠北、江原の2行を吸収合併した。また同年にポラム銀行は自主的にハナ銀行と合併した。

第2の再編の波は2001年である。まず自力存続が難しいと判定された、ハンビット、平和、光州、慶南の4行が、ウリ金融持株会社に強制編入され、済州銀行も新韓金融持株会社に編入された。また同年に国民銀行と住宅銀行も合併したが、これは自主的になされたものである。さらに2003年には、預金保険公社がソウル銀行と朝興銀行の株式を売却し、それぞれの経営権をハナ銀行と新韓金融持株会社が取得した。

このように銀行再編は、政府主導による合併、あるいは政府の保有株売却にともなうものが中心であり、競争力強化などを狙った自主的な合併は数例にすぎない。いずれにせよ、1997年末に26行存在した銀行は、2005年末には、市中銀行8行、地方銀行6行の計14行となった。さらに金融持株会社傘下の銀行をひとつとすると、銀行の数は10行となり、ピーク時の3分の1にまで再編された(図1)。

図1 韓国の金融構造改革後における銀行再編

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005年末
商業			ハンビット		ウリ金融 持株会社				ウリ金融 持株会社
韓一									
平和									
光州 (地)									
慶南 (地)									
朝興			朝興				新韓金融 持株会社		新韓金融 持株会社
忠北 (地)									
江原 (地)									
新韓		新韓			新韓				
同和									
済州 (地)									
国民		国民			国民				国民
大東									
住宅		住宅							
東南									
ハナ		ハナ	ハナ				ハナ		ハナ
忠清 (地)									
ボラム									
ソウル									
韓美		韓美						シティ	シティ
京畿 (地)									
第一									SC第一
外換									外換
大邱 (地)									大邱 (地)
全北 (地)									全北 (地)
釜山 (地)									釜山 (地)

(出所) 金融監督院 [各年], 財政經濟部 [各年], その他報道より筆者作成。

(注) (1)ウリ金融持株会社の傘下には、ウリ銀行、光州銀行、慶南銀行が、新韓金融持株会社の傘下には、新韓銀行、朝興銀行、済州銀行が入っている。また2006年4月に朝興銀行は新韓銀行に吸収された。

(2) (地) のマークを付した銀行は地方銀行、その他は市中銀行である。

## 2. 不良債権比率

### (1) 不良債権比率の劇的低下

銀行の健全性を測るうえで最も重要な指標が不良債権比率である。韓国の不良債権比率を公式値からみると、1996年までは1%程度で推移していたものが、1997年から1998年にかけて急速に悪化した。しかしながら1999年から

は回復に転じ、2005年によく1990年代中盤の水準にまで戻った。この値を素直に読むならば、「健全であった銀行が、通貨危機によるショックなどを背景に一時的に多くの不良債権を抱えるようになったが、一定期間かけてもとの健全性を取り戻した」との解釈ができる。

しかしこの解釈は正しくない。1997年以前の不良債権の定義は、国際基準からみて著しく甘いものであり、実態を表していなかった。そこで金融構造改革の過程において、定義が4回に分けて厳しくされ、2000年には国際基準と比べても遜色ないものとなった。よって不良債権比率を過去と比較するためには、現在の定義を遡及適用した数値をみる必要がある。そして現在の定義に近い数値を1990年からみると、金融構造改革以前の不良債権比率は一貫して10%を超えていたなど、高水準にあったことが明らかになる(図2)。

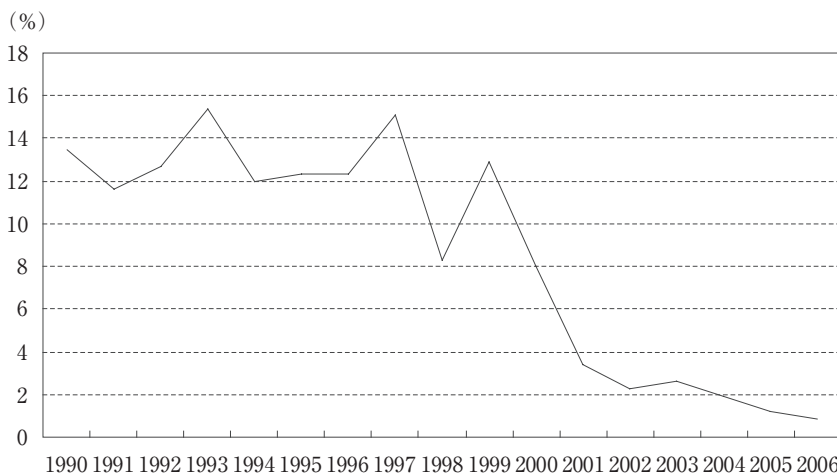
しかし高水準であった不良債権比率は、金融構造改革を経て大きく低下した。1998年から2002年にかけて、銀行は金融構造改革プログラムに沿うかたちで、GDPの30%に相当する164兆ウォンの不良債権を処理した。その結果、1999年末には12.9%であった不良債権比率が、2000年末8.0%、2001年末3.4%、2002年末2.3%と着実に低下し、2005年末には1.2%という水準となった。

これを欧米諸国と比較してみよう。アメリカにおける銀行の不良債権比率は0.85%、イギリスでは1.6%、ドイツでは4.6%であり<sup>(4)</sup>(金融監督委員会[2005])、不良債権比率で測った銀行の健全性は、アメリカには及ばないものの、ヨーロッパ諸国よりは高い水準にまで高まったといえる。

## (2) 個別銀行レベルにおいても不良債権問題が解決

次に不良債権比率の推移を銀行別にみていこう。2000年末にはソウル銀行の19.8%を筆頭に、市中銀行11行中6行が、地方銀行6行中2行が10%を超え、新韓銀行を除くすべての銀行で5%を超えていた。当時は第1次金融構造改革がおおむね終了しており、64兆ウォン調達した公的資金も、回収分も含めて投入しつくしていたが、その段階でも健全行と判定された銀行も含めたすべての銀行で、健全性が大きく損なわれた状況にあった(表1)。

図2 不良債権比率の推移



1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006

(出所) 1997年までは高安 [2005: 15], それ以降は金融監督委員会の報道資料より筆者作成。

(注) (1)一般銀行ベース。年末基準。

(2) 不良債権は、1997年以前は要注意以下与信、1998年は無収益与信、1999年以降はFLC基準における固定以下与信とした。

しかし2001年にはその状況が大きく変化した。具体的には、不良債権比率が10%を超える銀行は第一銀行のみとなり、ほかのすべての銀行が5%以下となった。1年間でほとんどの銀行で不良債権比率が劇的に改善した理由は、(1)第2次金融構造改革の過程で問題を抱える銀行に再び公的資金が注入された、(2)営業活動から得られる利益が増加して不良債権処理の原資として活用できるようになったことから、思い切った不良債権処理を行えるようになったことである。また政府は健全行を含めたすべての銀行に「不良債権縮減計画」を提出させ、2001年末までに5%以下との目標を達成するための、不良債権処理計画を示させた。そして目標値を達成できなかった銀行に対して毎月進捗状況の報告を求めた。このような政府の目標値も不良債権処理に取り組む銀行の背中を押すことになった。

そして政府が設定する目標値は2002年末以降3%以下とされ、2002年末は1行、2003年末は2行を除いた銀行がクリアし、2004年末にはすべての銀

表1 銀行別の不良債権比率および引当率の推移 (%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005年末
朝興	10.2 (55.0)	3.3 (90.7)	3.8 (94.9)	4.8 (80.9)	1.9 (126.4)	1.1 (188.6)
ウリ	14.0 (76.7)	2.1 (170.8)	2.2 (133.1)	2.3 (94.4)	2.3 (91.4)	1.2 (123.0)
SC 第一	10.4 (-)	10.5 (45.8)	2.2 (96.3)	1.5 (103.9)	1.5 (84.0)	1.6 (86.5)
ソウル	19.8 (79.3)	2.4 (123.5)	- -	- -	- -	- -
ハナ	5.6 (59.9)	2.4 (63.8)	1.7 (95.1)	2.0 (98.3)	1.4 (111.9)	0.98 (128.0)
外換	10.3 (58.4)	3.6 (97.1)	2.9 (71.7)	2.6 (90.9)	1.8 (110.7)	0.90 (144.8)
新韓	4.0 (52.0)	2.4 (71.8)	1.4 (97.5)	2.2 (83.5)	1.4 (105.0)	1.0 (124.3)
韓国シテイ	9.0 (88.5)	2.7 (95.4)	1.1 (115.8)	1.6 (97.6)	1.4 (107.3)	1.4 (98.0)
国民	9.0 (57.9)	3.6 (67.0)	2.9 (67.3)	3.6 (75.8)	2.6 (88.7)	1.7 (107.5)
住宅	5.1 (57.4)	- -	- -	- -	- -	- -
平和	14.1 (83.4)	- -	- -	- -	- -	- -
大邱	8.7 (46.6)	3.7 (55.3)	2.3 (71.2)	2.3 (75.6)	1.5 (106.4)	0.97 (172.7)
釜山	6.7 (41.1)	3.7 (56.9)	2.2 (83.9)	1.6 (91.4)	1.3 (109.1)	0.94 (164.8)
光州	6.8 (39.8)	2.7 (72.3)	2.1 (87.7)	1.7 (81.0)	2.0 (77.8)	1.5 (96.6)
済州	15.6 (86.0)	2.8 (115.7)	2.6 (82.7)	2.9 (91.0)	2.8 (88.0)	1.4 (126.4)
全北	8.2 (34.9)	5.0 (35.3)	1.7 (80.2)	1.4 (104.0)	1.8 (83.7)	1.3 (101.7)
慶南	13.7 (60.2)	3.2 (77.0)	2.0 (87.1)	1.7 (91.0)	2.1 (85.8)	1.1 (137.5)
市中銀行計	(62.0)	(80.1)	(88.0)	(84.6)	(98.0)	(121.3)

(出所) 金融監督院 [各年] より筆者作成。

(注) (1) 固定以下与信ベースの不良債権比率。

(2) 韓国シテイ銀行の数値は、2003年末までは新韓銀行の数値。

(3) SC 第一銀行の数値は、2004年末までは第一銀行の数値。

(4) カッコ内は引当率を示す。引当率は、(貸倒引当金÷不良債権額)×100で算出。

(5) -は合併により当該銀行がなくなったことなどを意味する。



行が3%以下となった。さらに2005年末の不良債権比率をみると、すべての銀行で2%を切ったほか、大部分の銀行が1%前後に集中するなど、欧米の銀行と比べても低い水準を維持している。また引当率は、2000年末には多くが40~60%程度にとどまっていたが、2005年末にはほとんどの銀行で100%を超えるなど、これも欧米の銀行と比べても遜色のない水準である。つまり不良債権については、現在のところ問題を抱えている銀行はないといえる。

### 3. 自己資本比率

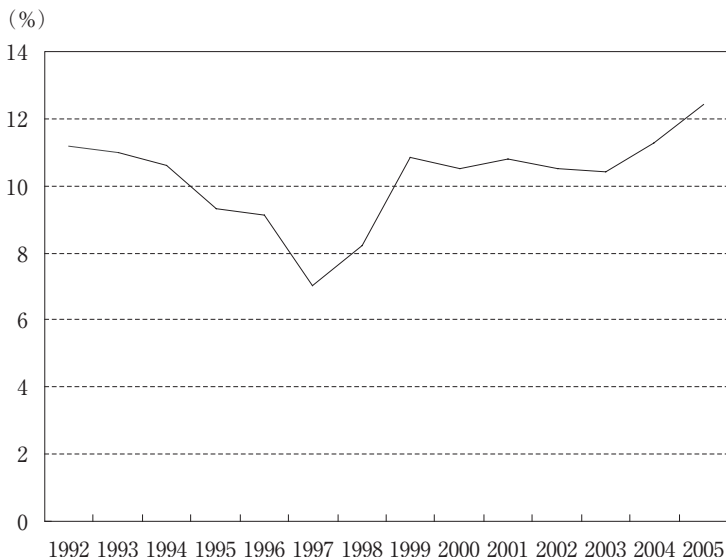
#### (1) 水準、質とも十分に改善

銀行の健全性を測る指標としては自己資本比率も重要である。まず金融構造改革以前における自己資本比率（BIS基準）をみると、9%を超える水準で推移するなど、十分な水準を維持していた（図3）。しかし金融構造改革以前の自己資本比率は、引当て義務の一部が免除されていたなどの要因から、実際は相当水増しされた数値であり、自己資本比率が国際比較できるようになるのは、1999年末以降であると考えられる<sup>(5)</sup>。

1999年末以降の自己資本比率をみると、1999年末には10.83%と8%を大きく上回り、2005年も12.43%と一貫して問題のない水準にあった。銀行にとっての自己資本比率は、その水準を切ると早期是正措置の対象となる8%を超すことが重要であり、銀行はさまざまな手段によってその水準を高める努力をする。自己資本比率を高める方法にはいくつかあるが、そのひとつはリスク資産の絞込みである。自己資本比率は、自己資本をリスク加重資産で除した数値であり、リスク加重資産を減らせば、自己資本比率を高めることができる。またもうひとつの方法は、自己資本を劣後債などの質の落ちる資本で補充することである。しかしこれらの方法により自己資本比率を高めても、本当の意味で銀行の安定性が高まったとはいえない。

そこで自己資本比率がこのような方法で高められたか否かを検証してみよう。まずリスク資産の絞込みである。2000年から2003年の危険資産の動きを

図3 自己資本比率の推移



(出所) 金融監督委員会の報道資料より筆者作成。

(注) 一般銀行ベース。年末基準。

みると、2000年は12.8%増、2001年は12.2%増、2002年は19.0%増と高い伸び率であった。つまりリスク資産の絞込み、すなわち貸渋り等による自己資本比率の引上げは行われていなかったと判断できる。次に自己資本比率の質について確認しよう。自己資本は、質の高い本源的資本（Tier I）と、質が劣る補完的資本（Tier II）に分けることができる。自己資本全体に占めるTier IIの比率をみると、1999年末は37.5%と高く、質の高いTier Iだけでみた自己資本比率<sup>(6)</sup>（以下、「一次自己資本比率」とする）は6.8%にすぎなかった。そして2002年末においてもTier IIの比率は40.9%に上り、自己資本比率は質の低い自己資本で引き上げられていた。しかし2005年末にはTier IIの比率は28.3%にまで低下し、一次自己資本比率は9.3%に達するなど（金融監督委員会 [2006]）<sup>(7)</sup>、質的にも銀行の安全性は確保された。

自己資本比率の水準と質を、2006年6月末の数値で国際比較してみよう。

水準は自己資本比率をみればよいが、アメリカ、イギリスがともに12.4%、ドイツが11.9%と、韓国が各国を上回っている（金融監督委員会 [2006]）。また質を比較するために、一次自己資本比率をみると、アメリカは10.0%、イギリス8.4%、ドイツは7.9%であるなかで、韓国は9.6%である。このように韓国の銀行の自己資本比率で測った健全性についても、欧米の銀行と比べ遜色がなくなったといえる。

## (2) 一部銀行では質の面で改善の余地

自己資本比率が8%を下回ると早期是正措置が発動されるが、2000年末以降は年末基準で8%を下回った銀行はなく、大部分の銀行は10%以上の自己資本を維持した（表2）。しかしながら自己資本の質はそれほど高いわけではなかった。自己資本の質を確認するために、一次自己資本比率を銀行別（韓国シティ銀行を除く市中銀行を対象）にみると、2003年の段階で8%を超えているところはなく、多くは6%台であり、朝興銀行と外換銀行は4%台にすぎなかった（表3）。そしてTier IIが自己資本に占める割合は低くても4割弱であり、朝興、外換、SC第一の各行はおおむね5割に達するなど、自己資本をTier IIで膨らますことで、8%の最低ラインをクリアーしていた状態であったことが確認できる。なお2004年末にはこの状況は若干改善し、4行において一次自己資本比率が7%を超え、朝興銀行は4.99%、外換銀行は5.41%となった。

しかし、2005年末には多くの銀行で自己資本比率の質が改善した。2005年末の一次自己資本比率をみると、外換銀行においては前年末より4%以上高まり9.65%となった。また国民銀行とハナ銀行はそれぞれ3%、2%ポイント近く高まり、ともに9%台となり、ウリ銀行、新韓銀行も8%を超えた。ただし朝興銀行の一次自己資本比率は6.50%、SC第一銀行は7.08%にとどまっており、30~40%を占めるTier IIによって、自己資本比率が10%を上回っている状況である。つまり2005年末の段階では、ほとんどの銀行で自己資本比率が水準と質ともに十分であるが、依然として一部の銀行で改善の余地

表2 銀行別自己資本比率の推移

(%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005年末
朝興	9.78	10.43	8.66	8.87	9.40	10.94
ウリ	10.26	11.28	11.59	11.23	12.20	11.65
SC 第一	13.40	13.26	11.55	12.00	11.91	10.74
ソウル	10.08	9.22	-	-	-	-
外換	9.19	10.96	9.31	9.32	9.47	13.68
国民	11.18	10.23	10.41	9.81	11.14	12.95
住宅	9.92	-	-	-	-	-
新韓	12.30	12.02	10.92	10.49	11.94	12.23
韓国シティ	8.67	11.18	12.11	10.98	11.92	15.05
ハナ	10.45	10.29	10.30	11.17	11.83	13.29
平和	10.09	-	-	-	-	-
大邱	11.69	11.01	10.85	10.58	10.66	11.33
釜山	10.53	10.26	11.69	11.66	10.84	12.25
光州	10.12	11.15	11.03	10.72	11.81	11.60
済州	10.14	9.71	11.71	10.96	10.91	11.71
全北	10.87	10.30	11.35	10.79	10.72	11.53
慶南	10.06	11.08	11.34	11.69	11.34	10.59

(出所) 金融監督院 [各年] より筆者作成。

(注) (1)SC 第一銀行の数値は、2004年末までは第一銀行の数値。

(2)韓国シティ銀行の数値は、2003年末までは韓美銀行の数値。

表3 銀行別一次自己資本比率の推移

(%)

	2003	2004	2005年末
ウリ	6.82	7.81	8.09
国民	6.22	6.67	9.60
ハナ	6.21	7.58	9.30
新韓	6.34	7.45	8.16
朝興	4.47	4.99	6.50
外換	4.68	5.41	9.65
SC 第一	6.18	7.09	7.08

(出所) 各行の年次報告書等より筆者作成。

(注) 市中銀行のみ。なお韓国シティ銀行は資料の制約上対象から外した。

があるとの状況となっている。

#### 4. 収益性

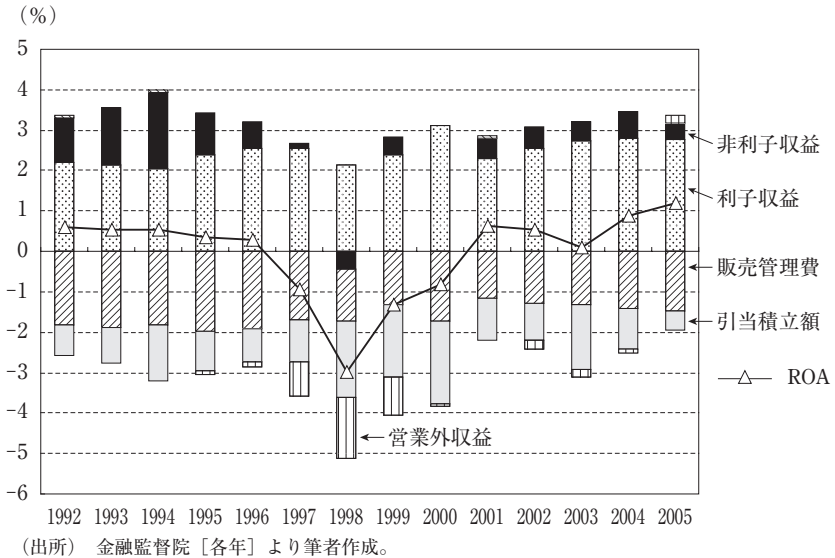
金融構造改革の実行中、不良債権を処理する際の資産売却損の発生により、銀行の収益性は悪化した。しかし不良債権の処理が一段落するとともに収益性は改善した。収益性を総資産利益率（ROA）からみると、1992年は0.61であったものが、緩やかながら低下を続け1996年には0.27となった。そのようななか、1997年にはROAが大幅なマイナスとなり、さらに1998年にはマイナス幅が3%近くにまで拡大した。なお1999年以降はマイナス幅が縮小に転じたが、2000年まではマイナスが続いた。その後2001年には0.64と1990年代前半の数値に戻し、その後上下しながらも2005年には1.19にまで高まった（図4）。

このようにROAは大きく変動したが、これは引当金積立と営業外損失によるところが大きい。ROAがマイナスとなった時期には、引当金積立と営業外収益が大きくマイナスに寄与しており、これは不良債権の基準強化などによる引当必要額の増加、不良債権最終処理により計上される損失の増加によるものである。

金融構造改革以前である1992～1996年と、不良債権処理が一段落した2001～2005年の期間における収益構造をみよう（各年における数値の和の単純平均）。ROAはそれぞれ0.46%、0.67%であり、それほど大きな違いはみられないが、その内訳を詳しくみると変化がみられる。まず利子収益率は2.27%から2.63%と若干高まり、人件費などの販売管理費は1.88%から1.33%に低下しており、これらを合わせると0.91%の利益改善に寄与している。他方、非利子収益は信託関連損益を中心に1.21%から0.51%に低下している。

なお欧米先進国の銀行のROA（1999～2003年の平均値）は、アメリカ1.22%、イギリス0.73%、フランス0.44%、ドイツ0.11%、日本はマイナス0.25%であり<sup>(8)</sup>、韓国の銀行の収益性は、アメリカには及ばないものの、総じて高い水

図4 収益性指標の推移 (ROA)



準であると考えられる。

## 第2節 競争力を規定する要因

第1節では、韓国の銀行は金融構造改革を経て、不良債権比率や自己資本比率で判断する限り、欧米の銀行に遜色のない水準にまで健全性が向上し、ただちに破綻する危険性がなくなった点を明らかにした。しかし金融構造改革を境に、韓国の銀行は欧米の銀行と競争する必要に迫られるようになり、健全性を向上させるのみならず、欧米の銀行との競争において優位に立たなければ安定した収益を得られなくなった。その理由のひとつは欧米の銀行の韓国市場への本格的な参入である。金融構造改革を契機に欧米の銀行が韓国の銀行の経営権を取得することが可能となり、従来は韓国の銀行が独占して

いた預貸業務等の業務に参入することとなった。そしてもうひとつの理由は韓国の銀行による新規事業への参入である。韓国の銀行が主に行ってきた預貸業務は、韓国の潜在成長率の低下に加え、金融市場における構造変化等の要因により、十分な利益を生まなくなった。したがって韓国の銀行は従来の業務だけではなく新規業務にも参入する必要が生じることとなった。しかし韓国の銀行が参入を計画している新規業務の多くは、すでに欧米の銀行等がシェアを獲得しているため、韓国の銀行は参入に際して競争に直面することが予想される。よって本節では韓国の銀行が欧米の銀行との競争で優位に立ち、シェアを確保できるのか検証したい。

なお競争力の検証に先立ち、まず競争力に関する用語を定義するとともに競争力の尺度について明らかにしておきたい。銀行はすべての業務について同じ条件下で競争するわけではなく、預貸業務のように充実した支店網を有するなど有利な環境で競争するものもある。そこで以下では同じ競争環境下で競争した場合の競争力を「基礎的競争力」、また実際の各業務に関する競争環境を考慮した競争力を「業務にかかわる競争力」と定義することとする。また一般的に競争力は価格や品質といった尺度が考えられるが、本章では競争力をその優劣の結果と考えることができるシェアで測ることとしたい。つまりある業務で競争のうえシェアを獲得している、あるいは獲得できると予想できれば、その業務に関して競争力を有していると判断する。

韓国の銀行の競争力を総合的に検証した先行研究としては朴賢秀ほか[2006]を挙げることができる。朴賢秀ほか[2006]は、金融にかかわる専門人材の充実度およびリスク管理能力が低い点、規模が小さい点などを挙げたうえで、韓国の銀行の競争力が欧米と比較して低いと判断している。また金慧妍ほか[2005]も、海外での資産運用が活発ではない点、リスク管理システムが遅れている点、経営者の専門性が高くない点などを示したうえで、韓国の大型銀行の国際競争力が十分ではないと結論付けている。さらに金融機関の競争力の一部を論じた研究としては崔宗鎬[2006]や李健範[2005]がある。崔宗鎬は韓国の銀行のリスク管理能力について、リスク管理能力を

4段階に区分したうえで、アメリカの大型銀行は最も高い段階に達しているにもかかわらず、韓国では2段階低い段階にとどまっているとしている。また李健範は専門的な人材について、イギリス、香港、シンガポールの金融機関に比べ、韓国は決定的に専門的な人材が不足している点を明らかにしている。しかしこれらの先行研究は、韓国の銀行が欧米の銀行と同じ条件で競争するとの前提で競争力を判断している、つまり基礎的な競争力のみを比較しているという点で問題がある。また、先行研究は概して競争力の不足へ対応した韓国の銀行全体や個別行の取組みについての指摘が弱い。

そこで以下では、今後韓国の銀行が行う主な業務について競争環境を考慮しつつ、それぞれの業務において、欧米の銀行と競争して優位に立てるのか、つまり業務にかかる競争力がどのような状況にあるのか検証する。その前段として本節では、銀行の基礎的な競争力を規定する要因について欧米の銀行と比較する。ここからはまず、基礎的な競争力を規定する要因の状況について、先行研究を整理するなどにより明らかにしていく。

なお第2節以降においては、「欧米の銀行」は欧米に本社がある銀行、「韓国の銀行」は韓国に本社があり、欧米の銀行に経営権を掌握されていない銀行、そして「欧米の銀行の傘下銀行」は韓国に本社があるが、欧米の銀行に経営権を掌握されている銀行とする。

## 1. 人材

基礎的な競争力を規定する最も重要な要因は金融専門家<sup>9)</sup>など人材である。金融産業の競争力は製造業とは違い、設備といった物理的資本のみならず人的資本に依存するところが大きい。よって銀行の競争力にとっては人材を有しているか否かが極めて重要である。まず人材についてIMD (International Institute for Management Development) による評価からみていこう。IMDは、世界の国と地域を対象に毎年経済などに関する国際競争力を公表している。分野は経済、政府の効率性、ビジネスの効率性、インフラの4つに大きく分



けられるが、ビジネスの効率性のなかの「金融スキルをもった人材が利用可能か」との項目について、2006年の韓国の順位は第61位と最下位となっている（IMD [2006]）。61カ国のなかには欧米諸国のほか、インド、フィリピン、タイ、インドネシアなどアジア諸国も入っており、これらの国と比べても韓国の人材の水準は低いことがわかる。また金融機関の従業員全体に占める金融専門家の比率をみると、韓国では全体の8.9%にとどまっており、イギリスの16.4%、香港の43.8%、シンガポールの51.3%に遠く及ばない水準である（チョンスンチョル・イジュヨン [2004]）<sup>40</sup>。さらに李健範 [2005] により紹介されている、国民経済諮問委員会が実施したアンケートによると、金融機関の88%がもっと多くの金融専門家が必要と回答したとともに、41%が金融機関の競争力を強化するためには金融専門家の確保が最も重要であると回答している。なお以上は金融機関全体を対象としているが、銀行においても金融専門家が不足している点は疑いのない事実であろう。また銀行に限った研究としては、徐丙昊 [2007] が、2006年における国内銀行の職務別採用状況を、金融人力ネットワークセンターの資料から分析したものがある。そしてここでは、一般業務担当を担当する人員は92.1%ときわめて高い反面、M&A、有価証券引受、プロジェクトファイナンス、その他資産投資など投資銀行業務を担当する人員は0.7%、国際投融资や外貨資金運用など国際市場業務を担当する人員は0.8%、債券、株式、派生商品を扱う金融市場を担当する人員は0.9%にすぎないなど、先進金融技法を活用して銀行の競争力を高める人員の採用がきわめて少数である点が指摘されている。以上を総合すると韓国の銀行の人材といったインフラについては欧米の銀行と比べて低い水準にあるといえる。

なお金融専門家が不足している理由としては、従来、銀行が果たしてきた役割を挙げることができる。1990年代中盤までの銀行は、基本的には政府の指導のもと、資金を重点産業に配分してきた。また預金にも貸出にも強い規制がかけられていた。よって銀行では融資先の開拓や商品開発を行うなどのインセンティブが生じず、それら業務を通じて人材が育つこともなかった。

さらに人材の育成方法にも問題がある。韓国の銀行では、行員はさまざまな部所を短期間でローテーションすることでジェネラリストとして養成されるケースが多く、専門家が育ちにくい環境にある（「専門バンカーがおらず行員だけがいる」『朝鮮日報』2004年2月18日）。また韓国の銀行では労働組合が強い力をもつなかで、年功序列的な体系がいまだに残っており、給与にインセンティブ制度を導入することが困難である。よって金融専門家を高給で遇することができず、金融専門家のインセンティブを高める、あるいは外部から金融専門家をスカウトすることが難しい状態である。つまり依然としてジェネラリストを育成する人事方針、年功序列、給与に大きな差をつけない制度が残っており、これらが人材育成や人材獲得の面で障害となっている<sup>11)</sup>

## 2. リスク管理能力

リスク管理能力も銀行の基礎的な競争力を規定する重要な要因のひとつである。銀行は多様なリスクに直面しており、多様なリスクをコントロールしつつ、最適な業務展開ができるか否かはリスク管理能力にかかっている。韓国の銀行のリスク管理能力が欧米の銀行と比べてどのような位置にあるのかについては崔宗鎬 [2006] が明らかにしている。リスク管理能力の発展段階は、リスクの認識およびモニタリングが行われる第1段階、リスクの計量化が行われる第2段階、リスクの統合化が行われる第3段階、リスクの管理によって資産のポートフォリオの最適化が行われる第4段階であり、後者の段階に行くほどリスク管理能力が高まる。そして崔宗鎬はアメリカの大型銀行のリスク管理能力は第4段階に達している一方、韓国の一部大型市中銀行は第3段階、そのほかの市中銀行は第2段階にとどまり、地方銀行については第2段階にようやく入ったところとの評価を下している。また金慧妍ほか [2005] は金融監督院の資料をもとに韓国の銀行のリスク管理システムの構築の状態について、信用リスク、市場リスク、金利・流動性リスク、運営リスク、総合リスクに分け、それぞれに「上」から「下」までの等級を付けて

いる。そして、信用リスクは総じて「下」、市場リスクは「上」、金利・流動性リスクは「中の上」、運営リスクは「下」、そして総合リスクは「下」の水準にあるとの評価を下している。さらに欧米の先進的な銀行においては例外なく、総合リスク管理システムを構築して、経営管理の核心手段として活用しているが、韓国の銀行は総合的なリスク管理システムが構築されておらず、競争力をもつためには構築を急ぐ必要がある点を指摘している。以上を総合的にみると、韓国の銀行のリスク管理能力は低い水準にあるといわざるをえない。

なおリスク管理能力の水準が低い理由としては、政府が銀行のリスクを肩代わりしてきた歴史を挙げることができる。1990年代中盤までは政府が融資先決定に影響力をもっており、大口の融資先が経営上困難に陥った場合、政府が何らかの支援を行うことが一般的であった。つまり銀行のリスクを政府が負っていたため、銀行としてリスク管理を行う必要がなく、リスク管理のノウハウが銀行に蓄積されなかった。

### 3. 規模

銀行の規模も基礎的な競争力に影響を与える。規模が大きくなればリスクの許容量も大きくなり、より広範な案件を手がけることが可能となる。韓国の銀行の規模をみると、1997年末時点には総資産ベースで100位に入る銀行は皆無であったが、金融構造改革にともなう大型合併等の結果、2005年末時点では国民銀行（第70位）、新韓持株（第79位）、ウリ銀行（第91位）と3つの一般銀行が100位以内に入るなど大型化している。しかしながら、アジアで積極的な事業展開を行っているアメリカのシティグループやイギリスのHSBCホールディングスと比較すると規模は依然として小さい。韓国最大の銀行である国民銀行の2005年時点での総資産は1808億ドルであるが、シティグループは1兆4940億ドル、HSBCホールディングスが1兆5020億ドルと、国民銀行の8倍以上の規模を有する（韓国銀行 [2006]）。このように韓国の

銀行の規模は欧米の銀行と比べ相当程度小さいと判断できる。

しかし、韓国内市場での各行のシェアを勘案すると、これ以上の大規模化は難しいのが現状である。銀行の集中度の推移をハーフィンダール・ハーシューマン指数<sup>12)</sup> (HHI) から確認しよう。総資産にかかわる HHI をみると、1997年末の687から2005年末には1279と大幅に高まっている。ただしこの数値は、金融持株会社の傘下にある銀行<sup>13)</sup>を、それぞれ独立した銀行として算出した数値であり、それらをひとつの銀行とみなす場合、2005年末は1563とさらに高まることとなる。アメリカ司法省の合併ガイドラインでは、HHI が1800を超えると「高度に集中」、1000~1800の場合は「やや集中」とされるが、金融構造改革を経て韓国の銀行はすでに「やや集中」の段階となっており、韓国の銀行はこれ以上の規模の拡大が難しい（金慧妍ほか [2005]）<sup>14)</sup>。

### 第3節 環境の変化と韓国金融産業の競争力

ここまでで基礎的な競争力を規定する重要な要因の水準が欧米の銀行に比して低いことがわかった。仮に、韓国の銀行が欧米の銀行と同じ条件下で競争すればシェアを確保することは難しいであろうということである。しかし、現実の韓国内における現状をみれば、韓国の銀行が欧米の銀行の傘下銀行に大きく押されている状況には至っていない。

歴史的にみると、韓国の銀行は金融構造改革までは他国の銀行との競争をする必要がなく、自国市場においてほぼ独占的に展開された預貸業務からの利潤を享受してきた。もちろん、金融構造改革以前にも外国銀行の韓国進出はあったが、韓国内での支店網形成には至らず、国内預貸業務においては韓国の銀行と欧米の銀行との競争は事実上なかったといつてよい。

しかしながら金融構造改革以降に韓国の銀行は2つの理由から欧米の銀行と競争することになった。ひとつ目の理由は複数の欧米の銀行が韓国の銀行を買収したことである。これにより欧米の銀行は支店網を有する傘下銀行を

韓国国内にもつこととなり、預貸業務について韓国の銀行は欧米の銀行と競争することとなった。またもうひとつの理由は韓国の銀行は従来の預貸業務だけでは安定した収益構造を得ることができなくなり、新しい分野に業務を拡大しなければならなくなったことである。

そこで以下では、銀行業務を従来から行っている国内市場における預貸業務（以下「従来業務」とする）と従来は本格的に参入していなかった分野での業務（以下「新規業務」とする）に分け、それぞれの業務における韓国と欧米の銀行の競争力を検討する。具体的には、どのような業務で欧米の銀行と競争に直面するか明らかにし、欧米の銀行との競争に直面する業務につき、競争環境を考慮したうえでシェアを維持もしくは獲得できるのか検証する。また、新規業務が必要となった背景と業務にかかわる競争力についてみていくこととしたい。

## 1. 従来業務

### (1) 欧米の銀行の参入

金融構造改革前後で銀行の所有構造がドラスティックに変化し、欧米の銀行や投資ファンドが経営権を掌握する銀行が現れた。韓国では銀行を財閥から分離するため、同一人による株式所有が制限されるなど<sup>45)</sup>、強い規制がかけられていたこともあり、市中銀行で8%、地方銀行で15%以上の株式を保有する株主は例外的であった（表4）。また大株主の多くは国内の財閥または機関投資家であり、外国人の大株主はそれほど多くなかった。しかしながら金融構造改革の過程で、政府が資本注入した後売却した銀行の株式を買い取ることで、あるいは増資を引き受けることなどで、銀行の経営権を掌握する外資系の金融機関や投資ファンドが現れた（表5）。

2005年末の段階で、欧米の銀行または投資ファンドが経営権を掌握している韓国国内の銀行は、韓国シティ銀行、SC第一銀行、外換銀行の3行である。韓国シティ銀行は2003年に韓美銀行がシティグループに買収されること

表4 1996年末における銀行の所有構造

行名	大株主（5%以上）
外換	韓国銀行（47.9%）
朝興	CITI BANK N.A（11.7%）、証安基金（6.6%）、泰光 RMFNQ（5.5%）
第一	証安基金（7.0%）、新東亜グループ（5.5%）
韓一	証安基金（7.0%）
商業	証安基金（7.3%）、三星グループ（7.0%）、韓国投信（5.0%）
新韓	（5%以上を所有する株主なし）
ソウル	証安基金（7.5%）
韓美	Bank of America（18.6%）、大宇グループ（18.6%）、三星グループ（18.6%）
ハナ	教保生命（6.8%）、長期信用銀行（6.6%）、東遠証券（5.8%）、暁星（5.2%）
ボラム	斗山グループ（7.5%）、LGグループ（7.6%）、コーロン（5.8%）、コフンミョン（5.7%）
大邱	証安基金（7.6%）、三星グループ（5.7%）、韓国投信（5.1%）
釜山	ロッテグループ（23.9%）、証安基金（7.9%）
京畿	新東亜グループ（10.0%）、証安基金（7.3%）、韓進グループ（5.6%）
慶南	暁星グループ（11.6%）、証安基金（7.8%）
光州	錦湖グループ（7.9%）、証安基金（7.3%）、教保生命（6.5%）
忠清	韓火グループ（16.5%）、キムヨンムン（11.7%）、証安基金（8.0%）
江原	現代グループ（11.9%）、証安基金（8.5%）、外換銀行（5.9%）
全北	三養社（11.1%）、証安基金（8.0%）、サンバウルグループ（6.5%）、コピョンオク（6.2%）、湖南食品（5.5%）
忠北	大裕証券（10.0%）、証安基金（9.4%）、韓国投信（5.6%）
済州	天馬（26.5%）、証安基金（5.7%）

（出所） バクギョンソ [1997:66-67] を一部修正。

で、また SC 第一銀行は、2005年に第一銀行がイギリスのスタンダードチャータード銀行に買収されることで欧米の銀行の傘下銀行となった。また外換銀行は2003年に投資ファンドであるローンスターが株式の51%を掌握し、2007年には HSBC ホールディングスへの売却契約が締結された。このように欧米の銀行などは韓国の銀行を買収することで、韓国国内に支店網をもつこととなった。そしてこれは、欧米の銀行が韓国市場における預貸業務に参入したことを意味し、従来は欧米の銀行との競争がなかった業務で競争が生じることとなった。

表5 2005年末における銀行の所有構造

行名	大株主（5%以上）	外国人持株比率
ウリ金融持株	預金保険公社（78.0%）	11.50%
新韓金融持株	預金保険公社（6.2%）	64.30%
国民	Bank of New York, ADRs（15.2%）	85.70%
ハナ	Goldman Sachs（9.3%）, Temasek（9.1%）, Templeton（8.1%）	78.20%
外換	Lone Star（50.5%）, Commerz Bank（14.6%） 韓国輸出入銀行（13.9%）, 韓国銀行（6.1%）	74.20%
韓国シティ	Citigroup（100.0%）	100.00%
SC 第一	Standard Chartered NEA Limited（100.0%）	100.00%
大邱	CRMC（10.1%）, Aberdeen（8.7%）, 三星生命（7.4%）, EMM（6.9%）	57.80%
釜山	ロッテ系列社（14.1%）, CRMC（11.0%）	60.10%
全北	三養社（11.8%）, Oppenheimer Developing（7.3%）, CRMC（7.1%）, Korea Fund（6.0%）	26.30%

（出所） 各銀行または金融持株会社のホームページ、イビョンユン [2005] より作成。

（注） 新韓金融持株と全北の外国人持株比率は2005年10月末基準。

## （2） 韓国の銀行における優位の持続

次に韓国の銀行が従来業務にかかわる競争力を有しているか否か検証しよう。欧米の銀行は韓国の銀行を買収し預貸業務に必要な支店網をもつこととなった。これに欧米の銀行の基礎的な競争力の優位性を加味すると、韓国の銀行が国内市場における預貸業務のシェアを失うことが想定される。そこで実際に韓国の銀行のシェアが低下したのか確認するために、すでに欧米銀行の傘下に入っている、韓国シティ銀行、SC 第一銀行について、買収前後におけるウォン建て貸出金の市中銀行全体に占めるシェアの変化をみてみよう。まず韓国シティ銀行は、買収前の2002年末には5.4%のシェアがあったが、2006年末には4.1%にまで低下している。またSC 第一銀行も買収前の2004年末には6.3%のシェアがあったが、2006年末には5.9%と同じく低下している。つまり韓国の銀行は国内市場における預貸業務に関しては、欧米の銀行との競争でシェアを落としてはおらず、この業務については欧米の銀行との競争において優位に立っていると判断することができる。

このように韓国の銀行が欧米の銀行との競争で優位に立っている要因としては、欧米の銀行が優位に立つ基礎的な競争力が、韓国市場の傘下銀行には移転されていない点を挙げることができる。また韓国シティ銀行とSC第一銀行はともに、人事・給与体系、行員、労働組合等を旧銀行から引継いでいるなか、組織の再編、人事・給与体系の改革など競争力向上に資する方策を講じようとしても、労働組合の抵抗などによって阻まれている。また韓国においては規制の問題も存在する。韓国では金利規制は撤廃されたが、業際規制や商品開発上の規制が依然として存在する。よって欧米の銀行が商品開発力や総合的な金融技術力を有していても、これをそのまま韓国の傘下銀行に移転することができない<sup>16)</sup>。さらにグローバルスタンダードにこだわるあまり韓国の社会や慣行を無視するなど現地化に失敗しているとの指摘もある（「外資系銀行の実力は見掛け倒し」『朝鮮日報』2007年11月8日）。つまり欧米の銀行の傘下銀行は、韓国市場における預貸業務で基礎的な競争力を発揮できないことで、韓国の銀行は従来業務における競争力で優位に立っているといえる。さらに、韓国の銀行において大きな比重を占める従来業務における優位は現状における韓国の銀行の（表面上の）安泰ぶりを印象付けている。

## 2. 新規業務

### (1) 新規業務展開の必要性

韓国では1990年代までは貸出金利および預金金利が規制されており、規制された金利のもとで十分な利鞘が確保されてきた。よって銀行は預貸業務のみを行うことで安定した収益を得ることができた。しかしながら1991年から金利自由化措置が段階的に始まり、1997年には要求払い預金金利を除くすべての金利が自由化され、結果として安定した利鞘は保証されなくなった。また金融構造改革以降、銀行に対する資金需要が減少することで資金の超過需要が発生し利鞘が縮小するという事態が生じている。

資金需要が減少した背景には、大企業を中心とした資金調達手段の多様化

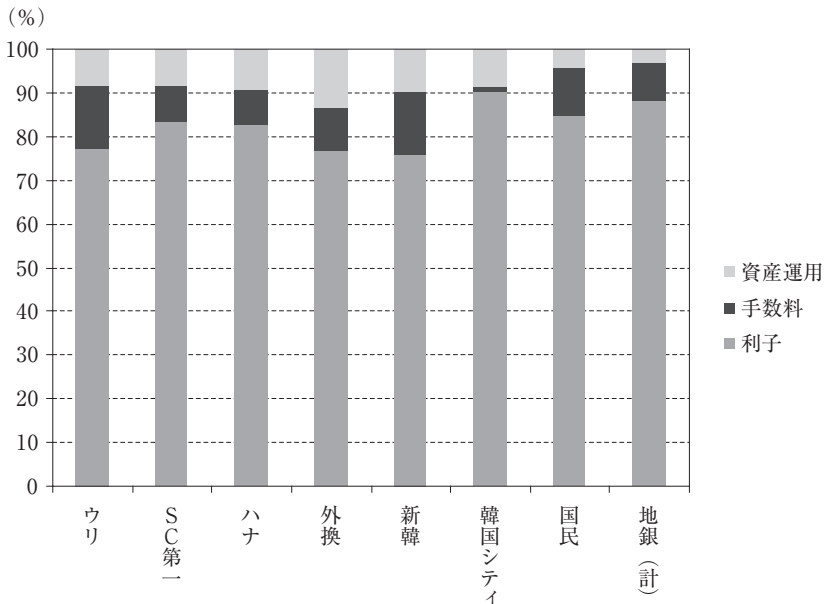


と企業の資金需要の減少がある。企業の資金需要の減少は、金融構造改革と同時に進行した企業構造改革による影響が大きい。まず大企業を中心とした資金調達手段についてみると、1996年には会社債の残高が73兆ウォンであったものが、1998年には119兆ウォンにまで高まり、2006年も101兆ウォンと高水準を維持している。会社債の発行は主に大企業が中心であり、この数字から大企業は資金調達の多様化を図っていることをうかがうことができる。また企業の資金需要の減少については、過重な金利負担による収益構造の悪化を解消させるため、政府が企業に負債比率を縮小させるように誘導したことが背景にある。そして韓国銀行の企業経営分析によると、製造業の負債比率は1996年末の317.1%から2006年末の98.9%にまで低下したが、負債比率を低下させるため企業には借入金を圧縮する動きが広がり、資金需要が減少することとなった。また潜在成長率についてみると、1980年代には8.0%であったが、1990年代には6.7%に低下し、2000年代には4～5%台となることが予想されており（韓国開発研究院 [1999, 2004]）、これも資金需要の減少に拍車をかけていると考えられる。

このように企業の資金需要が減少したことで、銀行において資金の過剰供給が生じたが、金利自由化による競争激化もあいまって預貸金利差が縮小するとの状況に陥っている。ここで預貸金利差の動きをみると、2001年末には2.93%ポイントであったものが、2003年末には2.08%ポイント、2005年末には1.60%ポイントと低下傾向にある。これは利子収入の減少を意味し、利子収入への依存度がきわめて高い韓国の銀行の収益を悪化させている。なお韓国の銀行の利子収益への集中度をみると、高い銀行で9割、低い銀行でも7割に達している（図5）。

つまり従来のように国内市場における預貸業務へ業務を集中させ続けると、収益の悪化が慢性化する可能性が高い。そこで韓国の銀行は2つの方向で事業の拡大を模索している。ひとつは預貸業務に偏重した業務を多角化させる方向、ひとつは国内市場に集中している業務を海外市場に広げる方向である。そこで以下では欧米の銀行の傘下にある銀行を除いた市中銀行について、こ

図5 銀行別の収益構造（2006年末時点）



(出所) 金融監督院 [各年] より筆者作成。

の2つの事業拡大の方向について明らかにしたい。

## (2) 業務多角化

まず預貸業務に偏重した業務を多角化させる方向である。ウリ銀行はターゲットを企業に絞り、ウリ投資証券を設立し、LG証券を引き受けるなど、投資銀行業務を強化することにより手数料収入の比重を高めようとしている。ウリ銀行は、金融構造改革以前に企業を中心に資金提供をしてきた韓一銀行と商業銀行を中心として2度の合併を経て生まれた銀行である。よって企業を対象とした業務に専門性を有しており、投資銀行の方向への業務拡大を選択したと考えられる。一方、国民銀行は個人をターゲットとしたコマーシャルバンクへ特化し、資産管理や保険販売といった業務を拡大することで手数料収入の比重を高める戦略を示している。国民銀行は、1995年の一般銀行転

換まで個人への小額貸付を行う目的の特殊銀行であった旧国民銀行と、1997年まで個人への住宅資金貸付を行う目的の特殊銀行であった住宅銀行を母体とした銀行である。よって個人を対象とした業務に専門性を有しており、コマーシャルバンクの方向への業務拡大を選択したと考えられる。また新韓銀行は個人をターゲットとしたコマーシャルバンク業務にも重点を置くとの方針であり、LGカードを引き受けるなど、消費者金融の部分を強化している。さらにハナ銀行は総合金融を目指しており、証券や投資会社をもつことなどにより、企業と個人の双方をターゲットとする方針である。このように顧客のターゲットの重点をどこに置くかは異なるものの、利子収入に偏重している収益構造から脱却することを目指している点では同じである。ただし多角化という方向のもと、新規に行おうとしている業務、とくに韓国における投資銀行業務については欧米の銀行が参入しており、韓国の銀行がこの業務に本格的に参入する場合、すでに欧米の銀行との競争が生ずることが予想される。

なお投資銀行については政府もその育成に力を入れている。金融委員会が2008年3月31日に公表した「新成長金融産業を創る金融行政」では、アジア市場におけるグローバル金融機関を作るため投資銀行と開発金融との機能を併せもった産業銀行を民営化する方針を打ち出している。また李明博大統領もアジア金融フォーラムにおいて、業際規制の緩和などにより、世界を先導する投資銀行を育成する方針を示した（「李大統領“世界を先導する投資銀行を作ること”」『毎日経済新聞』2008年2月18日）。つまり新規業務のなかでも投資銀行業務は官民ともに力を入れている業務といえる。

そこで以下では投資銀行業務にかかわる競争力について検証していこう。まず投資銀行業務を大きく、有価証券引受業務、株式公開業務（IPO）、M&A 仲介および財務アドバイザー業務に分け、韓国市場では欧米の銀行がそれぞれで大きなプレゼンスを示している点を見る。なおここでは銀行による証券会社の買収の可能性も考慮して、銀行のみならず金融機関全体を対象として検証を進めていく。

第1は有価証券引受業務である。国内企業が海外で発行した会社債にかかわる主幹事については上位10社（金額ベース。以下同じ）のすべてを欧米の金融機関が占めている。また国内企業の国内および海外の株式引受・売出にかかわる主幹事の10位中6社が欧米の金融機関である。次に株式公開業務である。国内企業が国内および海外で株式を公開する際の主幹事については上位10社中3社が欧米の金融機関が占めている。さらに国内企業に対するM&A仲介および財務アドバイザー業務については、上位10社中5社を欧米の金融機関が占めている（林炳喆ほか〔2008〕）。また1998年から2006年までに韓国でなされた大型M&A案件43件のうち、欧米の金融機関が主幹事を引き受けたものが33件であり、大型M&Aの大部分は欧米の金融機関によって手がけられた（表6）。以上から現在の韓国市場における投資銀行業務は、欧米の金融機関にシェアを占められていると判断できる。

今後韓国の銀行が韓国市場において投資銀行業務に本格的に参入してシェアを確保するためには、欧米の銀行との競争で優位に立つ必要がある。しかし投資銀行業務は預貸業務とは異なりターゲットとする市場において支店網を構築する必要はなく、欧米の銀行に対して有利な環境下で競争できるわけではない。また林炳喆ほか〔2008〕は、韓国の金融機関が投資銀行業務で競争力を得るためには、専門人力の確保、リスク管理体制の先進化、大規模化等が必要としている。これは投資銀行業務にかかわる競争力は基礎的な競争力の優劣に規定されることを意味し、韓国の銀行の基礎的な競争力の水準が欧米の銀行より低い現状では投資銀行業務におけるシェアの獲得は容易ではなからう。

### (3) 海外展開

次に国内市場を中心とした業務を海外市場に広げる方向についてみていこう。ウリ銀行はアジア市場において投資銀行業務を行う方向を打ち出しており、香港にWoori Global Markets Asia, Ltd. を設立したとともに、中国にも拠点となる支店を設立する方針である。また国民銀行はアジアを主導する銀行

表6 1998年以降の韓国における重要 M&amp;A 現況

年度	会社	内容	引受社	売却主幹事
1998	大象(株)	一部部門株式売却	BASF	Morgan Stanley
	漢拏パルプ製紙	売却	Bowater	Goldman Sachs
	三星重工業	重装備部分包括譲渡	Volvo	UBS
	OBビール	株式売却	Interbrew	-
	韓宝鉄鋼	売却	-	Bankers Trust
1999	ソウル証券	株式売却	QEL	Morgan Stanley
	第一生命	売却	Allianz	JP Morgan
	萬都機械	牙山工場売却	UBS Capital	UBS
	双龍精油	売却	ARAMCO	BNP Paribas Chase Manhattan
	第一銀行	売却	New Bridge	Morgan Stanley
2000	韓国重工業	政府、外換持分51% 売却	斗山	産業銀行
	国民、住宅銀行	合併	-	Goldman Sachs
	三星自動車	資産売却	Renault	三畧 MPMG
	一銀証券	株式売却	Regent Consortium	三畧 MPMG
	韓美銀行	株式売却	Carlyle Consortium	Goldman Sachs
	有元建設	出資転換、債務引受 等	Ultra Consortium	New Capital
	2001	大韓、国際、 リージェント火災	預金保険機構株式 売却	-
サンバンウル		債券団株式売却	-	三逸会計法人
ヘテ製菓		売却	-	ABN AMRO
2002	大宇自動車	債券団株式売却	GM	Morgan Stanley
	パワーコム	株式売却	DCOM Consortium	SSB 東遠証券
	ソウル銀行	預金保険機構株式 100%売却	ハナ銀行	Goldman Sachs 三星証券
	大韓生命	預金保険機構株式 51%売却	韓火	Merrill Lynch
	現代石油化学	売却	LG化学、湖南石化	Goldman Sachs

表6 続き

年度	会社	内容	引受社	売却主幹事
2003	現代通信 朝興銀行	売却 預金保険機構株式 80%売却	Prudential 新韓金融持株	Morgan Stanley Morgan Stanley 三星証券
	外換銀行	売却	Lone Star	Morgan Stanley
	極東建設	債券団株式92%売却	Lone Star Consortium	Citi Group Citi Group
	ハナロ通信 韓美銀行	株式売却 売却	AIG-New Bridge Citi Bank	JP Morgan JP Morgan
2004	汎洋商船 大宇商用車	債券団株式67%売却 債券団株式売却	STX Consortium Tata Motors	三暎 MPMG インベストスグ ローバル
	双龍車	債券団株式売却	上海汽車	三逸会計法人
2005	韓国投資証券	預金保険機構100% 株式売却	東遠金融持株	Morgan Stanley
	大韓投資証券	預金保険機構100% 株式売却	ハナ銀行	Morgan Stanley グットモーニン グ新韓証券
	大宇総合機会 眞露	債券団株式51%売却 債券団株式52%売却	斗山重工業 ハイト Consortium	CSFB Merrill Lynch, UBS
2006	カルブ	売却	イランド	ABN AMRO
	ウォールマート	売却	新世界	Credit Swiss
	大宇建設	売却	錦湖商業	Citi, 三星証券
	LG カード	債券団株式売却	新韓金融持株	JP Morgan, 産業銀行
	東亜建設 外換銀行	売却 売却 (2006年11月売 却中止)	プライム商業 国民銀行	三暎 MPMG Citi Group

(出所) 『毎日経済新聞』 2007年2月21日。

を目指しており、インドネシアにおいて、資産規模で第6位（2005年基準）、246の支店を有する Bank International Indonesia（BII）の51%の株式を取得するなど、本格的にアジア市場への進出を始めている。また新韓銀行もアジアを主導する銀行を目指しており、香港に現地法人を創設し投資銀行業務を行っていく計画である。そしてハナ銀行はアジアを基盤としたグローバル銀行をビジョンに掲げており、2007年にはベトナムに現地事務所を開設するなどアジア市場への進出を本格化させている。このように各銀行は海外市場に進出する方針を示しているが、進出のターゲットはいずれもアジア市場である。ただし国際化の方向のもと、新規に行おうとしている業務、すなわち、アジア市場における投資銀行業務や預貸業務についても、すでに欧米の銀行が参入しており、ここでも韓国の銀行は欧米の銀行との競争に直面することが予想される。

韓国の銀行はアジア市場において投資銀行業務や預貸業務に参入しようとしていることから、ここではこれら業務について、韓国の銀行の競争環境を考慮したうえでシェアを獲得できるか検証していこう。アジア市場における銀行業務については、欧米の銀行の進出がすでに進展している。日本の金融庁によると<sup>17)</sup>、2005年においてシティグループはアジア市場から全体の20%の収益を上げ、HSBCホールディングスも12%の収益を上げるなど、アジア市場は欧米の銀行にとって重要な収益源となっている。一方、韓国の銀行はアジアをはじめ海外市場にほとんど進出していないといっている状況である。韓国の銀行の海外における資産運用状況をみると、2003年末時点で、海外での資産運用比率は1.6%と、イギリスの31.5%、アメリカ（大型銀行）の21.5%に比べてきわめて低い。また韓国の銀行の店舗数と人員数の海外比率もそれぞれ1.2%、1.1%と、イギリスの22.5%（人員数）、アメリカ（大型銀行：店舗数）の28.0%と比べて低い（以上、数値は金慧妍ほか [2005]）。なお、2003年から2006年の間に海外総資産や店舗数は増えてはいるものの<sup>18)</sup>、基調としては変化がないと考えることができる。

今後韓国の銀行がアジア市場に参入してシェアを確保するためには、欧米

の銀行との競争で優位に立つ必要があるが、現状では難しい状況といえる。まずアジア市場での投資銀行業務について考察すると、韓国の銀行は欧米の銀行とおおむね同じ条件下で競争することとなると考えられる。よって先で論じたように、基礎的な競争力の水準が低いことから、欧米の金融機関との競争で優位に立てる可能性は小さい。またアジア市場における預貸業務については、韓国の銀行はアジア市場にほとんど支店網を有していない。つまり欧米の銀行より不利な競争環境下で競争せざるをえない。さらに韓国の銀行が現在有している数少ない支店についても現地化経営がなされておらず、現地に進出している韓国企業など同胞に対しての営業に集中しているにすぎない。これは韓国の銀行の海外拠点における現地資金調達比率は2005年末で56.2%と、韓国に所在している外国銀行の拠点（資産上位5支店）の66.1%より低い点、また海外拠点における現地職員採用比率も52.4%と、韓国に所在している外国銀行の拠点の97.5%と比べて大幅に落ちる点からも確認することができる（財政経済部 [2007]）。アジア市場で預貸業務を行うためには、現地化した支店網を構築することが重要であるが、そのためには現地の銀行を買収することが現実的な方策である。しかし韓国の銀行は規模が小さく、アジア市場にネットワークを構築するに足る大型買収をする投資資金の調達は難しいと考えられる。以上を勘案すると現状では韓国の銀行はアジア市場で欧米の銀行との競争で優位に立ちシェアを獲得することは困難であるといわざるをえない。

#### おわりに——競争力を高めるための取組み——

韓国の銀行は、金融構造改革以前は健全性に問題を有しており、競争力を議論する以前の状態にあったが、金融構造改革を経てドラスティックに健全性が改善し、欧米の銀行と比べても遜色のない水準に達した。しかし外国の銀行との競争とは無縁であった韓国の銀行は、金融構造改革の成功と時を同



じくして、欧米の銀行との競争に直面することとなった。本章では銀行業務を従来業務と新規業務に分け、それぞれにおける競争力、とくに韓国の銀行が欧米の銀行との競争に直面することとなった業務にかかわる競争力を検証した。その結果、従来業務にかかる競争力は、支店網の充実度や欧米側における対応のもたつきなどもあって、少なくとも現状においては韓国側に優位があることがわかった。しかし、従来業務の基盤は企業構造改革などの影響で縮小が見込まれ、新規業務への進出が必要なことは各行の間でのほぼ共通した認識となっている。そこで、韓国の銀行が新しく参入しようとする業務、すなわち投資銀行業務や海外市場における業務にかかわる競争力を検討してみると、これら業務では基礎的競争力が業務にかかわる競争力に直接的に反映されることから、現状では欧米の銀行と比べて低い水準にとどまっていることが明らかになった。

このように新規業務にかかわる競争力が弱い限り、韓国の銀行は安定した収益構造の確保が難しくなり、韓国の金融産業の衰退、ひいては将来における成長力のエンジンを失うことにもつながる。そこで銀行の新規業務にかかわる競争力を高めることは、将来における韓国の経済発展のためにも急務といえるが、そのためにはまず、欧米の銀行と同じ条件下で競争しても優位に立てるよう、韓国の銀行の基礎的な競争力を高めることが重要である。ただし大型化については韓国ではこれ以上難しい状態である。規模の拡大のためには、規模の大きい銀行同士の合併が有効であるが、韓国においては銀行の集中度が高まっており、そのような合併の余地は小さくなっている。よって基礎的な競争力を強化するためには、人材の高度化とリスク管理能力の向上が必要である。現在、各行はそれぞれの事情に応じた独自の対策を模索しはじめている。

まず人材の高度化であるが、いくつかの銀行では金融専門家の育成に向けた動きが始まっている。新韓銀行では現在250名の投資銀行部門の人材を2010年には750名にすることとしている。またウリ銀行も行内公募だけでなく海外でMBAを取得した外部の人材を受け入れ、2010年までに投資銀行業

務に従事する人員を500名にする計画である（「銀行圏，投資銀行力量強化に拍車」『毎日経済新聞』2008年2月18日）。次に専門的人材の処遇のために必要な成果給制度については，新韓銀行では2007年には基本給の1.5倍の金額を成果給として支給しており，2008年3月から2倍にまで増やす予定である。また国民銀行も2007年末に基本給の2.5倍，ハナ銀行も2008年1月には2倍の成果給を支給した（「銀行圏成果給悲喜交錯」『毎日経済新聞』2008年2月28日）。さらにウリ銀行は中国の延辺大学と提携して，優秀な学生を支援する金融専門家プログラムを開始し，学生が卒業した後に中国現地法人で採用することで，海外拠点の現地化と専門人材の強化を図ることとした（「ウリ銀，中国で金融専門家育成」『毎日経済新聞』2007年8月27日）。

また人材の高度化には政府による取組みも重要である。李健範 [2005] は人材育成のために政府が積極的に取組みを行っているシンガポールとマレーシアの事例を紹介している。具体的にはシンガポールでは，金融専門家を養成するため金融部門発展基金（Financial Sector Development Fund: FSDF）を創設して，金融専門家の教育訓練インフラを整備するなど人材開発体制の支援を整備している。またマレーシアは国際金融リーダーシップセンター（International Centre for Leadership in Finance: ICLIF）を設立して，金融機関などの職員を対象に新しい金融環境で要求される組織管理能力に関する講義を提供している。韓国政府はこれらの事例を参考に人材育成政策を進めるべきであろう。

次にリスク管理能力であるが，これは韓国の銀行はリスク管理を行うだけのデータ蓄積が十分ではないなどの理由から，欧米の銀行と比べて水準が低い。よってリスクに関するデータの蓄積を早急に行う必要があるが，リスクに関するデータの蓄積には時間がかかる<sup>19)</sup>。そこでリスクに関するデータの蓄積を業務提携等により銀行間で共有することも一案と考えられる（崔宗鎬 [2006]）。また投資銀行業務に力を入れる戦略を示しているウリ銀行は，投資銀行業務部門の外部にリスク審議会を設置して，重要投資案件に対して事前審査を行う体制を整備するなどリスク管理の強化に取り組んでいる（「銀

行圏，IBリスク管理手綱をつかむ』『韓国経済新聞』2007年12月11日）。

金融構造改革以前の韓国の銀行は，いわゆる官治金融体質から完全に抜け出せず，すべての銀行が預貸業務に集中する構造にあったが，預貸業務では生存が難しいとの環境変化に対応し，得意分野に集中投資することで差別化を図るとの動きが急速に広がってきた。そして現在においては，新規業務にかかわる競争力は欧米の銀行より劣っているものの，競争力を強化するための取組みも始まっている。また政府は，製造業の成長が今後見込めないなかで金融産業の育成に活路を見出しており，銀行等の競争力強化を支えるための環境作りに着手している<sup>20</sup>。このような官民の動きが今後強まり，韓国の銀行の競争力が高まることで，金融産業が21世紀の韓国経済を牽引することが期待される。

〔注〕 \_\_\_\_\_

- (1) 金融構造改革以前の韓国の金融産業の状況については高安 [2005] 第1章が詳しい。
- (2) たとえば第一銀行およびソウル銀行等が相当。
- (3) 韓国の金融構造改革の詳細な説明は高安 [2005] の第1章「金融構造改革」を参照。
- (4) アメリカは2004年9月末，イギリス，ドイツは2004年6月末，日本は2004年3月末の数値である。ただし日本はその後，急速に金融構造改革が進み，2006年末には主要行ベースで1.8%に改善している。
- (5) 1999年末までは不良債権の基準が甘かったので本来引当てが必要な金額が低く計上されていたと考えられる。また加えて1997年末までは，引当てが必要とされた金額（実際に必要とされる金額よりは相当低い）の一部も免除されていた。詳しくは高安 [2005] を参照。
- (6)  $(\text{Tier I} \div \text{危険加重資産}) \times 100$  で定義される。
- (7) 特殊銀行を含めた国内銀行ベースの数値である。
- (8) OECD *Bank Profitability* のデータにより作成。
- (9) 金融専門家の厳密な定義はないが，本章ではM&A，有価証券引受，プロジェクトファイナンス，そのほか資産投資を行う投資銀行業務を担当する人，また国際投融資や外貨資金運用など国際市場業務を担当する人を金融専門家とみなしている。
- (10) 李健範 [2005] から再引用。

- (11) 2007年10月25日、SC 第一銀行でのヒアリング。
- (12) ハーフィンダール・ハーシュマン指数 (HHI: Herfindahl-Hirshman Index) は、各銀行におけるシェア（パーセント表示）の二乗和の合計で定義される。1行独占の場合は10000となる。
- (13) 具体的には、ウリ金融持株会社の傘下にあるウリ銀行、光州銀行、慶南銀行、新韓金融持株会社の傘下にある朝興銀行、新韓銀行、済州銀行である。
- (14) 上位 n 社のシェアの合計と定義される集中度指数 (CRn: Concentration Ratio) でみても、1997年末に総資産ベースの CR<sub>3</sub>と CR<sub>5</sub>がそれぞれ29.6、46.8であったものが、2005年末には51.2、69.3に高まり、金融持株会社の傘下にある銀行をひとつとみなす場合は、2005年末の数字が61.0、81.1になるなど、銀行の集中度は高まっている。
- (15) 同一人が保有できる銀行株は、市中銀行で議決権を有する発行株式の8%以下（1982年～）、地方銀行で15%以下（1992年～）に制限されていた。そして市中銀行については1994年には4%以下と規制が強化された（ただし金融専門企業は発行株式の12%までの所有が可能となった）。
- (16) (注11) と同じ。
- (17) 金融庁 [2006] 参照。
- (18) 韓国の銀行の海外総資産は、2003年の266億ドルから2006年には343億ドルに、海外店舗は2003年の108から2005年には113にそれぞれ増加している。
- (19) 新 BIS 規制はリスク要素に対する5～7年の資料の蓄積を要請している（崔宗鎬 [2006]）。
- (20) たとえば、銀行が海外店舗を新設する際の事前協議基準の簡素化（2007年8月）、金融持株会社の外国子会社編入活性化支援（2007年11月および12月）などを挙げることができる。

## 〔参考文献〕

### 〈日本語文献〉

- 金融庁 [2006] 「『アジアの金融資本市場と我が国市場の発展に関する共同研究』論点整理」 (<http://www.fsa.go.jp/inter/etc/20060630/02.pdf>, 2008年6月5日アクセス)。
- 高安雄一 [2005] 『韓国の構造改革』NTT 出版。

### 〈韓国語文献〉

- 金融監督院 [各年] 『銀行経営統計』。

- 金融監督委員會 [2005] 「2004년말 은행의 부실채권 현황」 [2004年末の銀行の不良債権現況] 報道資料 2005年 2月 2日。
- [2006] 「국내은행 BIS 기준 자기자본비율 현황 (잠정)」 [国内銀行の BIS 基準自己資本比率現況 (暫定)] 報道資料 2006年 3月 8日。
- 金慧妍・李楨國・徐永晩 [2005] 「國內大型市中銀行의 競爭力 評價 및 發展方向」 [国内大型市中銀行の競爭力評價及び發展方向] (『金融システムレビュー』韓国銀行 1月 pp.159-181)。
- 박기영 (박경서) [1997] 『銀行의 所有・支配構造에 관한 研究』 [銀行の所有・支配構造に関する研究] 韓国金融研究院。
- 朴賢秀・崔浩祥・李映周・黃圭燦 [2006] 「은행경쟁력의 국제비교와 시사점 —— 한·미·일 은행을 중심으로 ——」 [銀行競争力の国際比較——韓・米・日の銀行を中心に——] Issue Paper 2006.8.8 三星經濟研究所。
- 徐丙昊 [2007] 「국내은행 사업다각화를 위한 전담인력 중심의 인력확충 필요성」 [国内銀行事業多角化のための専任人力中心の人力拡充の必要性] (『금융포커스』 [金融フォーカス] 第16卷第20号 韓国金融研究院 pp.10-11)。
- 李建範 [2005] 「金融人力의 力量 強化 方案」 [金融人力の力量強化方案] (『金融動向』 2005年夏号 韓国金融研究院 pp.132-138)。
- 이보연 (이명운) [2005] 『외국자본 진출 확대의 영향과 대응방안——배당 및 투자에 대한 영향과 적대적 M&A 위협을 중심으로 ——』 [外国資本進出拡大の影響と対応方案——配当および投資に対する影響と敵対的 M&A 脅威を中心に——] 韓国金融研究院。
- 林炳喆・具廷翰・徐丙昊・姜鐘萬 [2008] 『국내 금융회사의 투자은행업무 활성화 방안』 [国内金融会社の投資銀行業務活性化方案] 韓国金融研究院。
- 財政經濟部 [2007] 「국내 금융기관의 해외진출 지원방안」 [国内金融会社の海外進出支援方案] (韓国金融研究院主催「국내금융회사해외진출전략심포지움」 [国内金融会社海外進出戰略シンポジウム] 4月25日 提出資料)。
- [各年] 『公的資金管理白書』。
- 최종현 (정승철・이주영) [2004] 「국제금융센터로의 발전을 위한 금융인력 양성과 중앙은행의 역할」 [國際金融センターへの發展のための金融人材養成と中央銀行の役割] 韓国銀行。
- 崔宗鎬 [2006] 「國內銀行의 리스크管理 現況과 示唆點」 [国内銀行のリスク管理現況と示唆點] (『금융시스템리뷰』 [金融システムレビュー] 7月 韓国銀行 pp.117-132)。
- 韓國開發研究院 [1999] 『中長期韓國經濟展望』。
- [2004] 『인구고령화와 거시경제』 [人口高齢化とマクロ經濟]。
- 韓国銀行 [2006] 「世界1000大銀行과 우리나라 銀行」 [世界1000大銀行と韓国の銀行] 報道資料 7月21日。

〈英語文献〉

International Institute for Management Development (IMD) [2006] *IMD World Competitiveness Yearbook 2006*, Lausanne: IMD.

OECD [2004] *OECD Bank Profitability : Financial Statements of Banks*, Paris: OECD.