

## 第4章

# ASEANにおける商業銀行の 域内統合と外資の参入

清水 聡

### はじめに

近年堅調に経済成長を続ける東南アジア地域では、ASEAN経済共同体（AEC）の設立にともない、域内金融統合を促進する政策が進められている。本章では、地域金融統合が進むなかで、域内の銀行がどのように動いているのかについて検討する。シンガポールやマレーシアの銀行は域内を含む海外への進出を拡大しているものの、その他の国では銀行の海外進出の動きは全般に鈍い。こうした動向をうけて、本章ではシンガポールの3大銀行の海外進出状況を中心に検討し、域内銀行統合の進展について展望する<sup>1)</sup>。構成は以下のとおりである。第1節では、域内銀行統合の推進力を政策面と実態面に分けて考察し、今後を展望するうえでの基本的な考え方を整理する。第2節では、東南アジアにおける域内銀行統合の進捗状況と、各国において海外の銀行が有するプレゼンスについて検討する。第3節では、ASEAN諸国における外国銀行の拠点開設および国内銀行に対する出資の動向をみたうえて、邦銀のアジア・ビジネスの拡大に触れる。第

---

1) なお、清水（2018）をあわせて参照されたい。

4節では、シンガポールの銀行部門の概要と3大銀行のビジネスの状況について述べ、これらの銀行が近隣諸国におけるビジネス展開を重視していることを確認する。

## 第1節 域内銀行統合を促進する要因

ASEANにおいて域内金融統合が政策的に進められるなか、域内の銀行がどのように海外進出戦略を実行しているか、また、海外進出が実際に進むか否かは、各銀行の経営戦略にかかっている。ここでは、域内銀行統合を促進する政策面と実態面の要因を検討していく。

### 1-1. 域内銀行統合の政策面

#### (1) ASEAN金融統合の経緯と適格ASEAN銀行(QABs)

ASEAN金融統合に関しては、2007年に作成されたAECブループリントにおいて、①金融サービスの自由化、②資本市場の整備・統合、③資本取引の自由化、を目指すことになった。2011年4月にはASEAN金融統合フレームワーク(ASEAN Financial Integration Framework: AFIF)が策定され、金融自由化・統合のアプローチの全体像が示されて、2020年までにある程度統合された(semi-integrated)金融資本市場の確立を目指すことになった。

金融サービスの自由化は、ASEAN諸国の銀行・保険会社・投資会社が域内の他国でサービスを提供することを認めるものである。銀行に関しては、域内の銀行から競争力等の面で一定の水準に達した「適格ASEAN銀行」(Qualified ASEAN Banks: QABs)を認定し、国内銀行と平等な扱いを受けさせることを目指している。QABsを認めるための枠組みとして、AFIFと同時にASEAN銀行統合フレームワーク(ASEAN Banking Integration Framework: ABIF)が作られ、2014年12月のASEAN中央銀行総裁会合において、ABIFのガイドラインに対する署名が行われた。ABIFの

柱は、①健全性規制の原則の調和、②金融安定に必要なインフラ（マクロプラデンシヤル政策、危機管理政策、預金保険など）の構築、③BCLMV諸国（ブルネイ・カンボジア・ラオス・ミャンマー・ベトナム）への能力構築プログラムの供与、④QABsの基準の決定、である。

QABsの認証を受けた銀行は、進出した国で国内銀行と同じ扱いを受けることとされている。この枠組みを機能させるために、各国の銀行規制や金融インフラ（格付け機関、信用保証のファシリティ、銀行間市場など）の調和に向けた調整が進められていくことになる。また、そうした金融インフラの整備状況には国によって違いがあるため、枠組みの適用は段階的に進む可能性があり、また、域内の先進国から後発国への金融技術支援が不可欠である。

2015年11月、AECブループリント2025が発表された。このなかで、従来の目標であった金融統合に金融包摂・金融安定が加えられた。資本取引の自由化、決済システム整備、能力構築も含まれている。金融統合に関しては、2007年のブループリントに基づく取組みを継続することになった。

ABIFに基づき、ASEAN各国は2国間の合意によりQABsの枠組みを作り上げていくことになる。金融統合を実際に進めるため、2016年4月の第2回ASEAN財務大臣中央銀行総裁会合において「ASEAN金融統合に向けた戦略行動計画2025」が採択された。ASEAN諸国のうちインドネシア・マレーシア・フィリピン・タイの4カ国の間では、2国間の合意（組合わせは6通り）が何らかの形で成立している。ただし、各国間の交渉の多くは現在も継続中であり、また、実際にQABsとなったのは今のところインドネシアのマディリ銀行（2017年7月に資格付与）のみである。

## （2）今後の展望

域内銀行統合に向けた政策は、今後も計画に基づいて進められよう。また、ABIFにおいては、最も注目されるQABsの枠組みによる市場相互アクセスの拡大の課題以外に、ASEAN後発国の金融インフラ整備や銀行の能力構築なども重視されている。域内銀行市場の統合には、これらの取組みの進捗による金融システムの域内格差の解消が前提となる。ただし、現

状では実際に規制がどのようなものとなるかなど不透明な点が多く、当局以外の金融関係者の間での認知度は低いと思われる<sup>2)</sup>。

## 1-2. 域内銀行統合の実態面

### (1) 新興国の銀行による海外進出の背景<sup>3)</sup>

新興国に対するクロスボーダー銀行信用は、2012年までの10年間に3倍近くに拡大した。とくに増加したのは中国・ブラジル・ロシア向けであるが、信用残高の約半分はアジア太平洋地域に対するものである。

リーマン・ショック以降、新興国に対して同一地域内の諸国（先進国・新興国の双方を含む）の銀行による信用が拡大する傾向がみられ、域内銀行統合が進んでいるといえるが、その傾向はアジアでとくに顕著である。東南アジア諸国（インドネシア・フィリピン・タイ・ベトナム）では域内の銀行からの信用の比率はとくに高く、海外からの銀行信用に占める域内からの比率は25～50%であり、各国の国内信用全体に占める比率は5～10%となっている。

新興国の銀行による海外ビジネスの拡大を促進する要因は、先進国の銀行の場合と基本的に同じである。第1に、自国企業が海外に進出した場合や自国民が海外に移住した場合に、彼らに金融サービスを提供することである。企業や個人の海外進出・移住においては、文化的・地理的に関係が密接であることが背景となっている場合が多い。たとえば、マレーシアとインドネシアはともにムスリムの人口が多く、イスラム金融の発展にも取り組んでいる。そのため、マレーシアの銀行はインドネシアを最も重要な進出先のひとつととらえている。また、地理的に近ければ相互に貿易・投資が拡大しやすく、銀行取引も生まれやすい。グローバルに進出を図る先進国の銀行とは対照的に、新興国の銀行は域内進出を優先しやすいと考えられる。

新興国の銀行による対銀行の出資・買収も、同一地域内で行われること

---

2) 2018年10月に実施したクアラルンプールでの関係機関へのヒアリングに基づく。

3) この部分の記述は、主にBIS(2014)に基づく。

が多い。たとえば、シンガポールやマレーシアの銀行は、出資・買収の多くを東南アジア地域で行っており、母体の規模に比較して大型の買収も多く、地域内の展開にかなり積極的である。これに対し、中国・韓国・インドの銀行は、相対的にグローバルな指向を有しているといえる。

第2に、自国市場が飽和気味となっている場合に、海外進出によって新たな収益機会を求めるとともにリスク分散を図ることである。先進国の例であるが、日本では成長が鈍化し、低金利が続いていることから収益機会が少ない。また、シンガポールやマレーシアでは自国市場の規模が小さく、競争が厳しいために収益機会が減少している。

一方、インドネシアやフィリピンでは金融包摂が遅れ、国内に収益機会が残されていることが海外進出を抑制している。また、これらの国の銀行は相対的に小規模で国際競争力に乏しく、海外進出を拡大する段階にない場合が多い。

## (2) 今後の展望

以上の点を踏まえると、ASEANの域内銀行統合を促進する要因は、第1に、AECブループリントなどで示された健全性規制の原則の調和や金融インフラ整備などの政策の動向である。これが銀行の能力向上や金融規制の調和の進展につながれば、実態的進展が促進されることが期待される。第2に、AECにおける実体経済面の域内統合のさらなる進展である。第3に、インドネシア・フィリピン・CLMV諸国においても、政策的な金融システム整備による銀行の国際競争力の向上、フィンテックの拡大による金融包摂の進展などを背景に、これらの国の銀行が次第に海外進出を拡大する可能性がある。

一方、域内銀行統合が期待通りに進まない可能性もある。第1に、海外進出しようとする銀行が域内を重視するとは限らない。後述するシンガポールの銀行の場合も、中華圏（中国本土、香港、台湾）・東南アジア・南アジアなど、多くの地域に進出している。ASEAN域外に、富裕層ビジネスなどの大きなビジネス・チャンスが存在するためである。第2に、域内経済・金融の発展度格差が阻害要因となる可能性もある。したがって、域

内統合促進の観点からも後発ASEAN諸国の金融システムを整備することが重要であり、この整備こそがASEAN金融統合が目指す「平等な統合」を実現するために必要であるといえる。実際には、すでに多くの銀行が後発ASEAN諸国に進出しているが、これは現地の金融システムが未成熟であるために存在する収益機会がおもな動機であり、受入国の利益となっているか否かは議論の余地があろう。

## 第2節 アジアに向かうクロスボーダーの銀行融資の動向

### 2-1. 域内銀行統合の進展

次に、アジア10カ国・地域に向かうクロスボーダーの銀行融資の動向をBISのデータにより観察する(表4-1)<sup>4)5)</sup>。表4-1は、アジア10カ国・地域に対する欧米・日本・韓国・台湾からのクロスボーダー銀行融資の残高の変化がわかるように、2007年、2012年、2018年について示したものである。リーマン・ショック以前(2007年)にアジア向け貸出の29%を占めていた(英国以外の)欧州の銀行の比率はリーマン・ショック後(2012年)には14.1%に半減し、アジア向けの融資規模を縮小したことが確認できる。しかし、貸出額の減少は各国に対して一様ではなく、日本・韓国・マレーシア向けの減少が大きく、それ以外のASEAN向けに大きな減少はみられない。アジア10カ国・地域に対する全体の貸出額は2007年12月から2018年6月にかけて約2倍(2.3兆ドルから4.7兆ドル)となったが、欧州の銀行は中国・香港・シンガポール向けを中心に貸出を伸ばしたものの、全体に占める比率は大幅に低下したままとまっている。

次に、表4-1においてアジア域内でのクロスボーダー銀行融資の動向

- 
- 4) Consolidated Banking Statistics, Table B 4 の Total claims on an immediate counterparty basis を使用している。このデータには、クロスボーダーのフローと現地での現地通貨建て融資の双方が含まれる。
  - 5) カンボジア・ラオス・ミャンマーは、金額が小さいため省略した。また、貸出側のBIS報告銀行に関しても、アジアへの融資規模が小さいブラジル・チリ・フィンランド・ギリシャ・アイルランド・メキシコ・パナマ・トルコは除外している。

を確認する。ここでは、大雑把にオーストラリア・台湾・日本・韓国の銀行と「その他」の国の銀行がアジア地域の銀行であるとみておきたい。これらの国の比率を合計すると、2007年12月から順に33.2%、39.7%、42.6%と増加している。アジア向けクロスボーダー銀行融資の出し手に占めるアジア地域の銀行の比率が上昇しており、その意味において域内銀行統合が進んでいると評価することができる<sup>6)</sup>。

2007年12月と2018年6月のアジアへの貸出額を比較してとくに増加が大きいのは、オーストラリア・カナダ・台湾である。オーストラリアのアジア地域向け貸出は、2007年12月の194億ドルから2018年6月には1257億ドルと6.5倍に拡大している。しかし、金額では日本が圧倒的に大きい。英国・米国の融資額はさらに大きいですが、英国の融資先としてとくに伸びているのは中国・香港であり、米国の場合は日本である。これに対し、日本はシンガポール以外のASEAN諸国向けの金額を大幅に伸ばしている。

## 2-2. 外国銀行のプレゼンスの増大

本項では、前項と同じ貸出額のデータを各国のGDPや国内信用と比較して、海外からの借り入れ（クロスボーダー取引）が拡大していることを確認する（表4-2）。2018年6月の国内信用に対するクロスボーダー融資額の比率に注目すると、第1に、国際金融センターである香港・シンガポールではこれがきわめて高く、クロスボーダー取引を扱う外国銀行のプレゼンスが高いことが示唆されている。第2に、日本・中国・韓国では、国内金融システムの規模が大きいためにクロスボーダー融資は小さい。一方、ミャンマーでは、銀行部門の対外開放の歴史が浅いために比率が低い。第3に、マレーシア・インドネシア・タイ・ブルネイ・カンボジア・

6) 「その他」には分析から除外した欧州や南米の銀行が含まれるが、それらによる融資額は非常に小さいため、「その他」に含まれる銀行のほとんどはデータを公表していない報告銀行国・地域である香港とシンガポールの銀行、および報告銀行国・地域に所在するその他のアジア諸国の銀行と考えられる。したがって、域内比率に関する誤差は小さいといえよう。

表4-1 アジア10カ国・地域に対するクロスボーダー銀行融資額の貸出国・地域別内訳

(単位：100万ドル)

①2018年6月

借り入れ国	貸出銀行の国籍									
	クロスボーダー 貸出額合計	英国以外の欧州	カナダ	英国	米国	オーストラリア	台湾	日本	韓国	その他
日本	1,039,455	316,318	42,098	151,846	384,903	34,277	30,333	0	12,637	
中国	1,258,410	131,151	11,618	185,621	87,927	28,899	40,978	76,422	29,851	
香港	997,149	120,144	4,154	454,607	80,424	18,459	37,715	91,594	13,191	
シンガポール	502,270	131,618	11,030	109,803	85,889	28,203	13,984	79,043	3,656	
韓国	308,684	43,968	1,593	73,120	80,242	5,104	7,820	47,343	0	
マレーシア	174,848	10,864	0	37,622	16,180	2,430	3,265	25,097	1,403	
インドネシア	155,979	21,303	421	17,064	14,479	4,395	4,811	36,366	9,538	
タイ	166,612	8,904	0	12,200	11,114	1,595	1,838	98,668	324	
フィリピン	37,204	4,344	322	6,668	7,305	1,118	2,430	10,247	1,037	
ベトナム	53,111	5,915	24	7,825	3,678	1,255	7,172	12,353	0	
アジア合計	4,693,722	794,529	71,260	1,056,376	772,141	125,738	150,346	477,133	71,637	
銀行の国籍ごとの比率(%)	1000	16.9	1.5	22.5	16.5	2.7	3.2	10.2	1.5	25.0
										42.6
										アジア地域の銀行の合計 (%)

②2012年12月

借り入れ国	貸出銀行の国籍									
	クロスボーダー 貸出額合計	英国以外の欧州	カナダ	英国	米国	オーストラリア	台湾	日本	韓国	その他
日本	801,772	159,188	0	112,625	347,935	19,167	4,409	0	5,991	
中国	733,151	69,208	0	142,149	70,605	17,875	20,067	62,377	19,311	
香港	661,835	78,017	4,729	317,414	62,504	14,683	22,546	64,755	6,048	
シンガポール	390,026	98,507	1,658	103,020	59,927	28,217	7,918	55,527	3,655	
韓国	330,467	32,779	0	87,946	95,571	5,486	3,248	50,075	0	
マレーシア	168,543	10,852	0	48,911	20,756	2,075	1,650	13,842	803	



インドネシア	130,253	16,139	764	22,425	17,284	5,712	1,539	24,423	2,658
タイ	105,788	4,510	0	14,042	13,710	339	1,289	40,776	473
フィリピン	43,092	5,778	467	10,030	9,824	2,591	1,341	5,623	865
ベトナム	33,067	5,023	0	5,285	2,265	2,640	3,231	5,483	0
アジア合計	3,397,994	480,001	7,618	863,847	700,381	98,785	71,238	322,881	39,804
銀行の国籍ごとの比率(%)	100.0	14.1	0.2	25.4	20.6	2.9	2.1	9.5	1.2
						アジア地域の銀行の合計 (%)			
									39.7

③2007年12月

借り入れ国	貸出銀行の国籍									
	クロスボーダー 貸出額合計	英国以外の欧州	カナダ	英国	米国	オーストラリア	台湾	日本	韓国	その他
日本	758,265	314,073	4,121	116,701	123,137	1,668	4,301	0	0	0
中国	275,447	56,780	2,476	60,566	27,109	3,369	1,956	33,068	0	0
香港	374,720	81,065	4,182	167,940	21,367	5,240	11,416	43,994	0	0
シンガポール	250,896	87,629	0	54,329	34,039	5,455	5,354	39,160	0	0
韓国	374,542	77,051	4,260	91,380	73,903	2,270	5,584	29,832	0	0
マレーシア	110,247	17,709	0	29,074	13,096	109	1,012	8,477	0	0
インドネシア	66,740	18,282	268	7,645	9,546	512	619	9,606	0	0
タイ	54,934	7,521	0	8,041	5,545	81	1,134	17,373	0	0
フィリピン	30,960	6,764	71	5,099	4,884	343	1,258	3,817	0	0
ベトナム	14,931	3,293	0	3,440	1,425	356	1,618	1,797	0	0
アジア合計	2,311,682	670,167	15,378	544,215	314,051	19,403	34,252	187,124	0	228
銀行の国籍ごとの比率(%)	100.0	29.0	0.7	23.5	13.6	0.8	1.5	8.1	0.0	9.9
						アジア地域の銀行の合計 (%)				33.2

(出所) BIS, Consolidated Banking Statistics (Table B4) .

(注) 英国以外の欧州には、オーストラリア・ベルギー・フランス・ドイツ・イタリア・オランダ・スペイン・スウェーデン・スイスを含む。それ以外の欧州諸国および南米等の諸国は、金額が小さいため、分析から除外した。

表4-2 アジア14カ国・地域に対するクロスボーダー  
銀行融資額の対GDP比率と対国内信用比率

①2018年6月

借り入れ国	クロスボー ダー融資額 合計 (100万ドル)	名目GDP (10億ドル)	国内信用 (10億ドル)	クロスボー ダー融資額 合計/GDP (%)	クロスボー ダー融資額 合計/国内 信用 (%)
日本	1,039,455	4,873.2	13,044.6	21.3	8.0
中国	1,258,410	12,014.6	27,338.4	10.5	4.6
香港	997,149	341.4	770.3	292.0	129.4
シンガポール	502,270	323.9	450.6	155.1	111.5
韓国	308,684	1,540.5	2,605.3	20.0	11.8
マレーシア	174,848	312.4	461.8	56.0	37.9
インドネシア	155,979	1,015.4	411.6	15.4	37.9
タイ	166,612	455.4	582.7	36.6	28.6
フィリピン	37,204	313.6	209.5	11.9	17.8
ベトナム	53,111	220.4	316.6	24.1	16.8
ブルネイ	1,828	12.1	3.7	15.1	49.8
カンボジア	8,243	22.1	13.8	37.3	59.6
ラオス	2,231	17.0	9.0	13.1	24.7
ミャンマー	2,021	67.3	28.2	3.0	7.2

②2012年12月

借り入れ国	クロスボー ダー融資額 合計 (100万ドル)	名目GDP (10億ドル)	国内信用 (10億ドル)	クロスボー ダー融資額 合計/GDP (%)	クロスボー ダー融資額 合計/国内 信用 (%)
日本	801,772	6,203.2	13,827.7	12.9	5.8
中国	733,151	8,570.4	12,807.5	8.6	5.7
香港	661,835	262.6	464.1	252.0	142.6
シンガポール	390,026	289.2	281.0	134.9	138.8
韓国	330,467	1,222.8	1,935.5	27.0	17.1
マレーシア	168,543	314.4	409.9	53.6	41.1
インドネシア	130,253	919.0	342.0	14.2	38.1
タイ	105,788	397.6	480.5	26.6	22.0
フィリピン	43,092	250.1	131.4	17.2	32.8
ベトナム	33,067	155.6	163.4	21.3	20.2
ブルネイ	4,509	19.0	2.4	23.7	191.9
カンボジア	1,411	14.0	5.3	10.0	26.8
ラオス	555	10.2	4.1	5.4	13.6
ミャンマー	329	59.7	10.6	0.6	3.1

(出所) BIS, Consolidated Banking Statistics (Table B4) , IMF, World Economic Outlook Data-  
base (GDP) , Asian Development Bank, Key Indicators 2017 (国内信用).

ラオスで比率が高い。これらの国ではある程度対外開放が進んでいるため、外国銀行のプレゼンスが高まっているものと考えられる。2時点間で比較すると、国内信用に対する比率の変化は各国で多様である。第1に、香港・シンガポールではこの間の国内信用の伸びが大きく、外国銀行のプレゼンスが低下したことが注目される。第2に、タイや後発ASEAN諸国で比率が上昇する一方、フィリピンでは比較的大幅に低下した。これらは、各国に対する外国銀行の関心を反映しているといえ、後発ASEAN諸国の上昇幅がとくに大きいことは、各国内において外国銀行の果たす役割が高まっていることを示唆している。

外国銀行の参入に関しては、国内金融システムの健全性に問題が生じる懸念がある。IMF（2017）は、ミャンマーに多くの外国銀行が参入して民間銀行のバランスシートが急拡大したために健全性規制の変更が追いつかなくなっていることを指摘し、金融監督が十分に強化されるまで民間銀行の免許の新規発給を停止することを提案している。

### 第3節 東南アジアにおける域内外の銀行の 拠点展開・出資の動向

#### 3-1. 域内における拠点展開の動向<sup>7)</sup>

ASEAN諸国の銀行部門においては、外国銀行の参入に対して参入形態（出資、現地法人の設立や支店の開設による拠点展開など）・出資比率・ビジネスの範囲などの制限が設けられているものの、総じて開放的である。参入形態に関しても、マレーシアで支店の設立が認められないこと以外、目立った禁止項目はない。このため、グローバルにビジネスを展開する欧米の銀行ばかりでなく、アジアの銀行もASEAN域内における拠点展開を拡大している（表4-3）。

この表のグローバル3行（HSBC, Standard Chartered Bank, Citibank）は

7) 域内での拠点展開および出資の動向に関しては、AMRO（2015, 11-15）を参考とした。

ASEAN 6 カ国（当初加盟 5 カ国とベトナム）で活発に業務を展開しているが、カンボジア・ラオス・ミャンマーのカバーはやや手薄である。邦銀はメガバンクが 3 行ともアジア業務に注力しており、ASEAN 全域を視野に入れているとみられる。一方、中国の銀行に関しては、もともと国際業務を担当してきた中国銀行は ASEAN をフルにカバーしており、中国最大手の中国工商銀行（Industrial and Commercial Bank of China: ICBC）もこれに追随しているが、それ以外の銀行の海外展開はようやく本格化し始めた段階とみられる。

ASEAN 域内の銀行についてみると、ASEAN への注力が顕著に認められるのはシンガポールの Overseas Chinese Banking Corporation (OCBC) と United Overseas Bank (UOB)、マレーシアの Maybank と CIMB、タイの Bangkok Bank である。

これに対し、ASEAN の残り 7 カ国の銀行に関しては、海外展開は相対的に遅れた状況であり、ASEAN 地域にも拠点はほとんどない。銀行の規模が小さく国際競争力が低いことや、母国で金融包摂が進んでおらずビジネス機会が豊富に残っていることなどが、海外展開が進みにくい理由と考えられる。インドネシアの Bank Mandiri がマレーシアから QAB に認定され、同国への本格進出を開始する模様であるが、これはまだ例外的な動きといえよう<sup>8)</sup>。

### 3-2. 域内における出資の動向

域内各国の銀行に対し、域内（とくにシンガポール・マレーシア）やその他のアジア（日本・中国・香港・台湾・韓国・オーストラリアなど）の銀行による出資・買収が拡大している（表 4-4）。受け入れ国ごとの状況をみる

---

8) インドネシアの銀行に関する最近の報道でも、競争の激しい国際市場でビジネスを行うには力不足であること、国内市場に成長余地があることなどから、多くの銀行は国内業務に注力し、海外業務は現状維持の方針であるという。海外進出している銀行は 7 行にとどまり、Bank Mandiri だけが海外業務の拡大に意欲を示している。現在は、マニラ支店の開設に関心を示している（2018年10月22日付ニュースネットアジア「銀行の海外支店開設は低調」による）。

表4-3 ASEAN諸国における外国銀行拠点の設立状況<sup>1)</sup>

	ブルネイ	カンボジア	インドネシア	ラオス	マレーシア	ミャンマー	フィリピン	シンガポール	タイ	ベトナム	支店・現地法人のある国数
グローバル	HSEB	×	現地法人	×	現地法人	×	支店	現地法人	支店	現地法人	6
	Standard Chartered	支店	支店	事務所	現地法人	事務所	支店	支店・現地法人	現地法人	現地法人	7
中国	Citibank	×	支店	×	現地法人	×	支店	支店・現地法人	支店	支店	6
	Bank of China	香港法人の支店	支店	支店	支店	事務所	支店	支店	支店	支店	9
	ICBC	×	支店	現地法人	支店	支店	×	支店	支店	支店	8
	China Construction Bank	×	×	現地法人	×	×	×	支店	×	支店	4
日本	三菱東京UFJ	×	事務所 <sup>2)</sup>	×	現地法人	支店	支店	支店	支店	支店	7
	みずほ	×	出張所 <sup>2)</sup>	×	現地法人	支店	支店	支店	支店	支店	7
	三井住友	×	事務所	×	現地法人	支店	支店	支店	支店	支店	7
インドネシア	Bank Mandiri	×	×	×	送金事務所	×	×	支店	×	×	1
	Bank Rakyat Indonesia	×	×	×	×	×	×	支店	×	×	1
マレーシア	Bank Central Asia	×	×	×	×	×	×	事務所	×	×	0
	Maybank	支店	現地法人	現地法人	支店	支店	現地法人	支店	支店	支店	9
	CIMB	支店 <sup>4)</sup>	現地法人	現地法人	支店	事務所	×	支店	支店	支店	7
フィリピン	Public Bank	×	現地法人	×	支店	×	×	×	×	現地法人	3
	BDO Unibank	×	×	×	支店	×	×	事務所	×	×	0
	Metrobank	×	×	×	×	×	×	×	×	×	0
	Bank of the Philippine Islands	×	×	×	×	×	×	×	×	×	0
シンガポール	DBS	×	×	現地法人	×	支店	事務所	×	事務所	支店	3
	OCBC	×	×	現地法人	×	支店	×	支店	支店	支店	5
	UOB	支店	×	現地法人	×	支店	支店	支店	支店	支店	7
タイ	Bangkok Bank	×	支店	支店	支店	支店	支店	支店	支店	支店	8
	Siam Commercial Bank	×	現地法人	×	支店	支店	×	支店	支店	支店	4
	Kasikorn Bank	×	支店	事務所	現地法人	×	事務所	×	事務所	事務所	2

(出所) 各行ウェブサイトを(2018年12月6日～7日アクセス)または2017年度年報。

(注) 1) グループ会社の拠点は含めていない。

2) バンコク支店の出張所。

3) Maybank Kim Eng Securitiesの現地法人。

4) CIMB Investment Bankの支店。

と、インドネシアでは約120行の商業銀行のうち約40行に外国銀行が出資し、上位15行のうち10行が外資系となっている<sup>9)</sup>。カンボジアでも、外国銀行のプレゼンスが大きい<sup>10)</sup>。タイでは、2007年の自由化以降、出資が増えており、2009年にマレーシアのCIMBがBankThai（商業銀行第9位）に93%出資したほか、2010年にはUOB、ICBC、Standard Chartered Bankなども90%を超える出資を行っている。2013年には、三菱東京UFJ銀行（当時）が国内第6位（2012年末時点）のBank of Ayudhyaに72%の出資を行った。出資額1706億バーツ（56億ドル）は、タイの銀行の買収額としては史上最大であった。ベトナムでは、約40行の銀行のうち10行に外国銀行が出資しており、日本のメガ3行に加えてUOBやMaybankが戦略投資家となっている。

### 3-3. 邦銀のアジア向けビジネスの拡大状況

前述の通り、邦銀は域外の銀行の中でもASEAN地域への進出意欲が強いことから、その動向を概観しておきたい。1997年の通貨危機の1～2年前から、邦銀のアジア向け融資は急速に減少した。2000年代半ば以降、日本国内で業績が回復し始めるとともにアジア向けビジネスは緩やかに回復したが、本格的に伸びたのはリーマン・ショック以降である。アジアの成長や安倍政権の成長戦略におけるアジア重視が背景となった。

ビジネスの内容も、従来は日系企業との取引が中心であったが、次第に現地の大企業の比率が高まり、最近では現地の中小企業や個人が視野に入ってきている。しかし、中小企業や個人との取引を広げることは、相手の信用リスクが高いことや現地での邦銀の知名度の高さが求められることなどから、容易ではない。そのため、現地の金融機関との提携や出資・買収が不可欠となっている。以下、主要な邦銀のアジア向けビジネスについてみる。

---

9) 以下の記述は、AMRO（2015）を参照した。

10) AMRO（2015、45）の表によると、カンボジアで外国銀行の資産が銀行総資産に占める比率は、2013年に52%となっている。

表4-4 ASEAN諸国の国内銀行に対する外国銀行の出資・買収事例

	国内銀行名	出資・買収銀行名
インドネシア	Bank CIMB Niaga	CIMB Group Sdn Bhd, Malaysia (96.92%)
	Bank International Indonesia (BII)	Maybank, Malaysia (97.4%)
	Bank OCBC-NISP	OCBC, Singapore (75%)
	Bank UOB Indonesia	UOB, Singapore (99%)
	Halim International	ICBC, China (90%)
	PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional	SMBC, Japan (40%)
マレーシア	AMMB Holdings	ANZ, Australia (23.8%)
	Affin Holdings	Bank of East Asia, Hong Kong (23.5%)
タイ	BankThai / CIMB Thai Bank	CIMB Group Sdn Bhd, Malaysia (~93%)
	ACL Bank / ICBC (Thai)	ICBC, China (97.24%)
	Nakornthon Bank / Standard Chartered Bank (Thai)	Standard Chartered, England (99.87%)
	Bank of Asia / UOB (Thai)	UOB, Singapore (99.66%)
	Bank of Ayudhya	BTMU, Japan (72.01%)
カンボジア	SCB Bank / CUB (Cambodia)	Cathay United Bank Ltd., Taiwan (100%)
	OSK Indochina Bank / RHB Indochina Bank	RHB Capital Group, Malaysia (100%)
	ACLEDA Bank	SMBC, Japan (12.25%)
ベトナム	VietComBank	Mizuho, Japan (15%)
	VietInBank	BTMU, Japan (19.73%), IFC (8.03%)
	EximBank	SMBC, Japan (15%)
	TechComBank	HSBC, U.K. (19.41%)
	AnBinhBank	Maybank, Malaysia (20.04%)
	PhuongNamBank	UOB, Singapore (20%)

(出所) AMRO (2015, 15) .

(1) 三井住友銀行

三井住友銀行は「ジャパン・セントリック」から「アジア・セントリック」への転換を掲げ、アジアにおける取組み強化を打ち出している。2018年3月現在、海外融資残高に占めるアジア向けの比率は26.5%である（表4-5）。おもなアジア戦略として、①既存ビジネスの強化、②中堅企業取引への参入、③トランザクション・バンキング業務（貿易を中心とした企業の商取引に関わる資金決済や、企業内・グループ内の資金管理に対するサービス）の強化、④マルチフランチャイズ戦略や国別戦略の推進、⑤事業基盤の強化（経営体制など）があげられる。

このうちマルチフランチャイズ戦略とは、各国の金融機関に対する出資・買収によって事業を多角化する戦略を意味する。具体的には、インドネシアのPT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN, 40%出資)、ベトナムのVietnam Export Import Commercial Joint Stock Bank (EXIM Bank, 15%出資)、カンボジアのACLEDA Bank (12.25%出資)、香港のBank of East Asia (東亜銀行, 17.42%出資) などに出資を行い、関係を強化している。インドネシアとベトナムは人口構成が域内でも相対的に若く、今後、中間層の大幅な拡大が見込まれることなどから、とくに重要な市場とみなされている。2019年2月には、三井住友銀行のインドネシア現地法

表4-5 各フィナンシャル・グループの海外融資残高の地域別内訳  
(単位：10億円, %)

	三菱UFJ	みずほ	三井住友
アジア	25.5	31.1	26.5
オセアニア	7.6		8.3
北米	30.0	25.3	34.5
中南米	12.5	17.4	7.4
西欧		13.9	14.3
東欧	24.4	0.8	1.0
その他		11.5	8.0
合計（金額）	29,628	22,253	20,631

(出所) 各社決算情報。

(注) 2018年3月末時点。



人とBTPNの合併が実現した。BTPNの個人取引のノウハウを吸収することがおもな目的であり、これによりBTPNは総資産16位から10位に浮上した。また、規模の拡大により1社当たり融資額も増やせることになる。BTPNは公務員等の年金を取り扱っており、受給者向けの融資や事業性個人融資などに強みをもっている。

三井住友銀行は、ASEAN以外にも中国・香港・韓国・モンゴル・インド・オーストラリアに拠点を展開している。ASEANでの最近の拠点開設としては、ヤンゴン支店（2015年4月）、マニラ支店（2015年9月）がある。

## （2）三菱UFJ銀行

三菱UFJ銀行も、現地金融機関に対する出資・買収攻勢を強めている。2013年にタイのBank of Ayudhayaを子会社化したほか、ベトナムのVietinBank（2013年）、フィリピンのSecurity Bank（2016年）、インドネシアのBank Danamon（2017年）と資本・業務提携を実施している。

海外戦略の基本方針として、ASEANを第2のマザーマーケットと位置づけ、同地域の経済成長を三菱UFJ銀行の成長に取り込むとしている。すでに、ASEANにおいて外国銀行としては最大の支店網を有している。一方、世界全体では、米国とASEANにおいてリテール業務および中堅・中小企業関連業務に注力する方針を掲げている。

タイのBank of Ayudhayaに対しては、76.8%の出資を行っている。また、インドネシアのBank Danamonは国内で収益第5位の銀行（総資産130億米ドル、1956年設立）であり、これにも段階的に出資比率を高め、最終的に73.8%以上とする方針である。Bank Danamonは国内に1395の支店を有し、中小企業金融、自動車ローン、住宅ローンなどの分野に強みをもっており、デジタル・チャネルの活用にも積極的に取り組んでいる。これらの点が、三菱UFJ銀行の強みと補完性を有すると判断されている。一方、業容拡大を目指すBank Danamonにも、1600社を超えるインドネシアの日系企業との取引拡大や、海外でのサービス提供（Bank Danamonには海外支店がない）というメリットがあり、重要な提携となる。

### (3) みずほ銀行

みずほ銀行はベトナムのVietcombankに15%出資(2011年9月)している以外は出資等を行っていないが、アジア・オセアニア向け融資が海外融資残高に占める比率は2018年3月末に31.1%であり、地域別では最大となっている。近年は貸出業務に加え、トランザクション・バンキング業務や大型の協調融資組成業務などを強化している。

## 第4節 シンガポールの銀行の動向

### 4-1. 銀行部門の概要

#### (1) 銀行部門の特徴

本節では、域内の銀行の海外進出状況を検討するため、シンガポールの事例をみる。以下の記述は、主に国内主要3行(DBS Bank: DBS, United Overseas Bank: UOB, Overseas Chinese Banking Corporation: OCBC)の年次報告書(2017年度版)に基づいている。

まず、シンガポールでは金融機関のなかで、商業銀行が圧倒的に大きな比重を占める。2018年9月現在の総資産は、商業銀行の2兆5894億シンガポールドル(以下、ドルとのみ表示した場合もとくに断らない限りシンガポールドルを指す)に対し、ファイナンス・カンパニーは172億ドル、マーチャント・バンクは823億ドルに過ぎない。また、商業銀行のうち国内銀行は9714億ドルと、全体の37.5%を占める。

銀行数に関しては、表4-6のとおり外国銀行が圧倒的に多い。シンガポールの銀行(フルバンク)は、証券業務を兼営できるユニバーサル・バンクである。一方、外国銀行の認可形態についてみると「オフショア銀行」は、主にオフショア業務のみを行う。また「ホールセール銀行」は、現地通貨建てのリテール業務を行うことができない。これに対し「適格フルバンク」の認可を得ると、設置できる拠点数などについて優遇をうけることができる。

1997年の通貨危機以降、シンガポールでは競争促進策がとられている。

表4-6 シンガポールの商業銀行の種類別行数

商業銀行	国内銀行	フルバンク	4
	外国銀行	適格フルバンク	10
		フルバンク	20
		ホールセールバンク	97
		合計	131

(出所) MASウェブサイト。

(注) 2018年11月23日にアクセス。

1999年7月に外資出資比率上限(40%)が撤廃され、外国銀行は「オフショア銀行」から次第に「ホールセール銀行」に転換し、「オフショア銀行」は2018年に消滅した。一方、国内銀行は3行に統合され、その競争力は大幅に高まった。その後のシンガポールの商業銀行部門は、この3銀行の相互の競争によって発展していく。3行の2017年末の概要は、表4-7に示した通りである。シンガポールの金融管理局(Monetary Authority of Singapore: MAS)は、国内のシステミックに重要な銀行として、国内3行のほか、Citibank, Standard Chartered Bank, HSBC, Maybankを指定している(ゆうちょ財団 2018, 50)。

*The Banker* (2018年4月号)によるASEANの銀行ランキング(2016年末のティア1資本による)では、1位DBS, 2位OCBC, 3位UOBとなっている。また、同誌2018年7月号の世界ランキング(2017年末の同基準による)では、DBSが55位, UOBが71位, OCBCが78位となっている。DBSより大きな邦銀は、三菱UFJ(9位), 三井住友(14位), みずほ(16位)の各フィナンシャルグループと農林中央金庫(28位)しかない。

## (2) 銀行業務の特徴

国内業務は、貸出を中心に大手3行による寡占状態となっている。3行は貿易金融、海外融資、キャッシュ・マネジメント業務などにも力を入れており、海外業務の比重は高い。また、国内で所得水準が向上していることに加えて銀行取引の秘密が守られていることもあり、富裕層ビジネス、ひいては投資銀行業務が急拡大している。さらに、中小企業の資金調達

表4-7 3大銀行グループの概要（2017年末）

(単位：100万シンガポールドル,%)

	DBS Group	OCBC Group	UOB Group
設立年	1968年	1932年	1935年
総資産	517,711	454,938	358,592
うち銀行	460,532	269,856	296,915
総所得	11,924	9,636	8,851
税引後利益	4,371	4,250	3,390
純金利マージン	1.75	—	—
コスト/所得	43.0	41.9	45.5
ROA	0.89	1.14	0.98
ROE	9.7	11.2	10.2
貸出預金比率	86.5	—	85.1
不良債権比率	1.7	—	1.8
自己資本比率（総資本）	15.9	17.2	18.7
従業員数	24,000人以上	29,000人以上	25,137人
取引企業数	200,000社以上	—	—
個人顧客数	880万人以上	900万人以上	—

(出所) 各社年報。

ニーズにきめ細かく応えていることも特徴的である。

富裕層ビジネス（以下ではWM（Wealth Management）とも表記）関連では、積極的な買収戦略が展開されている。DBSは、2014年にSociete GeneraleのWM部門を買収した。2016年10月には、オーストラリアのANZ銀行より、シンガポール・インドネシア・香港・中国・台湾のWM部門およびリテール部門を買収することを発表した。同行はかつてBank Danamonの買収に失敗しているが、ANZ銀行に対する買収はこうした参入規制に対抗する動きともいえる（ANZ銀行のインドネシアにおける顧客数は50万人近かった）。

一方、OCBCは2016年4月に英バークレイズ銀行の香港・シンガポール

におけるWM部門の買収を発表し、同年11月末に完了した。2017年には、National Australia BankのWM部門を買収している。UOBは出遅れ気味であるが、今後、買収を行う可能性もあろう。

### (3) フィンテックの拡大

シンガポールは、ASEANにおけるフィンテック拡大の先頭に立っている。各国のフィンテック企業数は、シンガポール490社、インドネシア262社、マレーシア196社、タイ128社、フィリピン115社、ベトナム77社となっている（Ernst & Young 2018）（2017年12月9日現在）<sup>11)</sup>。シンガポールのフィンテック企業のおもな分野は、富裕層ビジネス・融資・決済となっている。シンガポールは「アジアのフィンテックのホットスポット」であるとされている。なお、企業数でみた上位5分野は、投資・資産運用、決済、ブロックチェーン・暗号通貨、インシュアテック、融資となっている（Fintech Singaporeのウェブサイト）。

シンガポールでは従来型の金融サービスが高度に発達しているが、そうしたなかで近年、政府はフィンテックの推進に積極的に取り組んでいる。2014年8月、リー・シェンロン首相は建国記念日の施政方針演説においてICT等のテクノロジーを最大限に活用する「スマート国家」構想を掲げた。これを受け、MASは2015年6月、「スマート金融センターの創設」を打ち出した。同年8月には内部の専門部署としてフィンテック・イノベーション・グループを設置し、その下に「決済・技術ソリューションオフィス」、 「技術インフラオフィス」、 「技術革新ラボ（研究所）」を設けた。また、2016年11月以降、毎年11月に大規模なフィンテック・フェスティバル（見本市）を開催している。さらに、2016年11月には、規制サンドボックスに関するガイドラインを公表した<sup>12)</sup>。

---

11) 同資料において、フィンテック企業とは「革新的なビジネスモデルと技術を結合し、金融サービスを創出・強化・提供する企業」であると定義されている（Ernst & Young 2018, 3）。

12) MASは、より多くのフィンテックを実験することにより、有望なイノベーションが市場でテストされ、シンガポール内外で幅広く採用されるチャンスが広がると考えている。この目的のため、金融機関など関心のある企業は規制サンドボッ

3大銀行もフィンテックの促進に注力しており、アクセラレータ機能の構築によるフィンテック企業の支援やこれらの企業との提携、行内でのテクノロジー開発など、多様な取組みを行っている。

## 4-2. DBS Group

### (1) 概要と国内業務

DBS Bankの前身となるDevelopment Bank of Singaporeは、1968年に政府系の投資銀行として設立された。1998年にはPost Office Savings Bank (POSB) を買収し、そのブランドも取得した。国内拠点数は2500に及ぶ。

DBSは、国内外であらゆる商業銀行業務を展開している。国内では多くの大企業や政府系企業を顧客とし、収益を上げている。また、POS銀行の買収により、消費者ビジネスにも強みをもっている。これを反映して預金残高はシンガポール最大であり、資金調達コストが低く抑えられている。総収入の業務別構成は表4-8の通りである。

一方、DBSはASEANで最大の銀行であり、アジア地域の成長を牽引することを目標としている。ネットワークと技術力で国内指向の銀行を凌駕する一方、アジアに対する深い理解によってグローバルな金融機関に劣ることもないとしている。2017年には*Euromoney*誌からアジアで最良のデジタル・バンクに選ばれたほか、*Global Finance*誌からアジアで最も安全な銀行として2009～2018年にかけて10年連続で表彰されるなど、数多くの賞を受賞している。

業務戦略は、アジアのメガトレンドに基礎をおいている。すなわち、中間層の拡大、域内貿易の増加、都市化、新たなイノベーションを生み出すテクノロジーの急速な広がりなどに適切に対応することを目指している。

---

クスへの参加に応募し、採用されれば革新的な金融サービスを実際の経済環境の中で、しかし範囲と期間を明確に限定して実験できる。規制サンドボックスは、実験が失敗してもその影響が抑制され、金融システム全体の安全性・健全性が維持される適切なセーフガードを含んでいる。

表4-8 3大銀行グループの総収入の業務別構成（2017年）  
（単位：100万シンガポールドル,%）

	DBS Group		OCBC Group		UOB Group	
個人	4,671	39.2	3,210	33.3	3,988	45.1
リテール	2,564	21.5	—	—	—	—
富裕層	2,107	17.7	—	—	—	—
企業	5,275	44.2	3,033	31.5	3,561	40.2
大企業	3,561	29.9	—	—	—	—
中小企業	1,714	14.4	—	—	—	—
市場関連	856	7.2	754	7.8	486	5.5
その他	1,122	9.4	2,638	27.4	816	9.2
合計	11,924	100.0	9,636	100.0	8,851	100.0

（出所） 各社年報。

（注） OCBCのその他には、OCBC Wing Hang, Insuranceの2項目も含まれており、他の2行との単純な比較はできないと思われる。

また、海外では、デジタル技術を活用して個人や中小企業へのサービス提供を開始している。

デジタル化は極めて重要な課題であり、テクノロジー関連業務の内生化を図るほか（現状、その85%を社内で行う）、銀行としては世界最大のAPIプラットフォームを構築するなど、テクノロジー対応を強化している。また、業務範囲の拡大にも注力しており、事例としてオンラインの自動車売買市場であるDBS Car Marketplaceの創設があげられる。

## （2）海外展開

DBSは、18の市場に280を超える支店網を有する。アジアでは中華圏・東南アジア・南アジアに拠点を展開し、とくに注力すべき市場として、シンガポールのほか中国・香港・台湾・インドネシア・インドをあげている。表4-9で税引前利益の国・地域別構成をみると、シンガポール国内が69.7%と3行のなかで最も高く、国内での競争力の強さが反映されている。

表4-9 3大銀行グループの税引前利益の国・地域別構成（2017年）

（単位：100万シンガポールドル,%）

DBS Group			OCBC Group			UOB Group		
シンガポール	3,606	69.7	シンガポール	2,878	55.2	シンガポール	2,491	59.2
香港	1,185	22.9						
その他の中華圏	92	1.8	中華圏	978	18.8	中華圏	419	10.0
東南・南アジア	55	1.1	マレーシア	705	13.5	マレーシア	581	13.8
						タイ	218	5.2
			インドネシア	449	8.6	インドネシア	29	0.7
			その他のアジア	119	2.3			
その他	237	4.6	その他	87	1.7	その他	469	11.1
合計	5,175	100.0	合計	5,216	100.0	合計	4,207	100.0

（出所） 各社年報。

る。一方、海外では香港を中心に中華圏の比率が24.7%と3行のなかで最も高く、東南アジアと南アジアは合わせて1.1%にとどまる。

進出状況を国別にみると、中華圏ではフランチャイズである香港に50支店を置く。中国では2007年に現地法人を設立し、10の主要都市に29支店を置く。台湾では2012年に現地法人を設立し、43支店を有する。

インドでは、12都市に12支店を展開する。インドネシアでは現地法人を設立し、11都市に39の支店を置く。その他のASEANでは、マレーシア・ミャンマー・フィリピン・タイに駐在員事務所（マレーシアにはラブアン支店あり）があるほか、ベトナムにホーチミン支店とハノイ駐在員事務所がある。総じて、ASEAN展開では他の2行に遅れている感が否めない。

2017年の域内進出状況を2007年と比較すると（表4-10）、DBSは2010年11月、ベトナムの経済改革の進展と成長の可能性にかんがみ、ホーチミンに支店を開設している。

また、2016年4月には、インドでデジバンクを立ち上げた。これはモバイル機器を核とした銀行サービスであり、支店も書類もサインも必要としない。口座の開設は、生体認証技術の活用により容易に行うことができる。これにより、DBSはインドにおいて新たに180万人の個人顧客獲得に



表4-10 ASEAN諸国におけるシンガポールの海外銀行拠点の設立状況

		ブルネイ	カンボジア	インドネシア	ラオス	マレーシア	ミャンマー	フィリピン	タイ	ベトナム	支店・現地法人のある国数
2017年	DBS	×	×	現地法人	×	支店	事務所	事務所	事務所	支店	3
	OCBC	×	×	現地法人	×	現地法人	支店	×	支店	支店	5
	UOB	支店	×	現地法人	×	現地法人	支店	支店	現地法人	支店	7
2007年	DBS	×	×	現地法人	×	支店	事務所	事務所	事務所	×	2
	OCBC	支店	×	現地法人	×	現地法人	事務所	×	支店	支店	5
	UOB	支店	×	現地法人	×	現地法人	事務所	現地法人	現地法人	支店	6

(出所) 各行ウェブサイト(2018年12月6日～7日アクセス)または2017年度・2007年度年報。

(注) グループ会社の拠点は含めていない。網掛け部分は、2007年以降に変化があった部分。

成功した。さらに、2017年8月にはインドネシアでも同様のサービスを正式に導入した。顧客は、AI技術を活用したバーチャル・アシスタントの利用などにより、いつでもどこでも銀行取引を行うことが可能となっている<sup>13)</sup>。

海外でのフィンテック・サービスの活用は、他の2行にもみられる。もちろん、これはシンガポールの銀行に限らない。こうした動きにより、後発ASEAN諸国で金融包摂が改善するとともに、従来とは異なる形で域内銀行統合が進展する可能性が高いと考えられる。

#### 4-3. OCBC Group

##### (1) 概要と国内業務

OCBC Bank (Oversea-Chinese Banking Corporation) は、1932年に3つの銀行 (Chinese Commercial Bank (1912年設立), Ho Hong Bank (1917年設立), Oversea-Chinese Bank (1919年設立)) が統合して設立された、シンガポールで最も古く、総資産規模で国内第2位の金融グループである。商業銀行単体では、UOBに次いで第3位となっている。

13) インドネシアでは国民の91%が携帯電話を、47%がスマートフォンを保有している。また、同国におけるインターネット・バンキングの取引件数は、2012年の1億5080万件から2016年には4億660万件に増加した。

コア・ビジネスと位置付けるのは、商業銀行業務、富裕層ビジネス、保険業務である。富裕層ビジネスに関しては、前述の買収戦略を展開するほか、2010年1月にBank of Singaporeを設立し、最富裕層を対象としたビジネスを行う専門銀行と位置付けている。また、保険業務は、子会社であるGreat Eastern Holdings（シンガポール・マレーシアにおいて最も古い保険会社）が担当する。保険業務は急速に拡大しており、同社の2017年の純利益は前年比96%増の11.6億シンガポールドルとなった。

国内ではDBSの力が強く、OCBCやUOBの顧客には中小企業が多い。OCBCは中小企業金融分野で評価が高く、*Euromoney*誌から2年連続で「中小企業にとってのアジアの最優良銀行」を受賞しており、また、マレーシアやインドネシアでも中小企業にとっての優良銀行として表彰されている。

フィンテックにも注力しており、2016年2月にはOpen Vault at OCBCというフィンテック・イノベーション・ユニットを設立した。これはフィンテック企業とOCBCの行員が協働する場所であり、WM業務、融資、保険、サイバーセキュリティ、AIなどの分野で新たなソリューションを生み出すことを目指している。

なお、同行は、業務上の課題として、優良企業とのビジネスの獲得を巡る銀行間の競争、フィンテック企業との競争、提供するサービスに対する顧客の期待度の上昇、アジアの経済成長率の低下、コンプライアンス業務の負担増、サイバーリスクへの対応などをあげている。

## （2）海外展開

表4-9の通り、OCBCは最も国内比率が低く、中華圏（香港・マカオ・台湾および中国本土）と東南アジアの双方に業務を拡大している。ASEANでは、10カ国中8カ国に進出している。

世界18カ国・地域に570を超える支店・駐在員事務所を置いているが、主要な市場とするのはシンガポール・マレーシア・インドネシア・中華圏である。シンガポールに51店舗、マレーシアに現地法人のもとで45店舗を有し、インドネシアでは現地法人（OCBC NISP）が320以上の支店・事務

所を構える。また、香港では2014年にWing Hang Bankを買収し、OCBC Wing Hangの下、香港とマカオに100を超える支店・事務所を展開している。中国本土にはOCBC Wing Hangの100%子会社であるOCBC Wing Hang Chinaを設立しているほか、OCBCは2006年から寧波銀行と出資による提携を結んでいる。

各市場における目標は、以下の通りである。シンガポールでは、市場の支配的なポジションを目指す。マレーシアでは、イスラム金融も含めた業務展開により外国銀行のトップとなる。インドネシアでは、10位以内の国内銀行となる。中華圏では、クロスボーダー業務（貿易・資本フロー関連等）に注力してプレゼンスを高める。

マレーシアでは、過去数十年間にわたり、資産・ネットワーク等に関して外国銀行で最大級の現地法人を運営している。また、その子会社としてOCBC Al-Aminを置き、フル・レンジのイスラム銀行サービスを提供している。同国では、中小企業金融に加えて国際プロジェクト・ファイナンス業務でも高い評価を受けている。

インドネシアでは、現地の銀行であるBank NISPへの出資によりOCBC NISPを設立したほか、国内証券会社を買収してOCBC Sekuritasとし、これらの銀行と証券会社を通じて個人・企業に対する広範囲の銀行・証券サービスを提供している。2017年5月には、OCBC NISPのもとで富裕層向けサービスを開始した。

さらに、ミャンマーでもフル・バンキング・ライセンスを取得し、貿易金融やプロジェクト・ファイナンス関連業務に注力している。

3行のなかでも、インドネシアにおけるビジネスの拡大は最も成功しているといえよう。今後に関しては、一帯一路構想のもとで域内のインフラ整備が進み、関連のビジネスが拡大することにも期待を示している。

なお、過去10年間の動きとしては（表4-10）、2014年10月にミャンマー政府が営業免許を付与した銀行9行のうちの1行に選ばれて支店を開設したほか、インドネシアにおけるコミットメントを継続的に強化している。2008年にBank NISPをBank OCBC NISPに改称し、さらに2011年には自身の現地法人であるBank OCBC Indonesiaを同行に合併させている。

#### 4-4. UOB Group

##### (1) 概要と国内業務

UOB (United Overseas Bank) は、1935年、世界恐慌直後に United Chinese Bank という名称で華僑系の銀行として誕生し、1965年に現在の名称に変更された。創設以来、着実に事業を拡大し、現在、銀行単体では OCBC を抜いて国内第2位となっている。

同行も国内では中小企業金融やリテール分野に注力しており、個人向け業務の比率は DBS よりも高い (表 4-8 参照)。長期的な価値の創出にこだわり、世界で多岐にわたるサービスを提供している。子会社を通じ、資産運用、ベンチャー・ファイナンス、保険なども行っている。近年はカード、資産運用、富裕層ビジネスなどが好調となり、手数料収入が拡大している。

業務戦略としては、以下の点を重視する。第1に、消費者の金融サービスに対するニーズを満たすことである。第2に、域内の企業の成長を支援することである。同行の強固な域内ネットワークや域内経済に対する深い理解を通じて、企業が域内におけるビジネス・投資の機会を生かすことを目指すとしている。第3に、フィンテックの活用により、消費者や企業に革新的なソリューションをもたらすことである。

フィンテックへの取組みとしては、FinLab というイノベーション・アクセラレータを有し、スタートアップ企業を育成している。関連会社である UOB ベンチャー マネジメント や提携先から資金を提供し、あらゆる成長段階の企業を支援している。

また、2015年に UOB Mighty と呼ばれるモバイル・アプリケーションを導入し、3年連続で *Retail Banker International* 誌から表彰を受けている。2017年7月には、PayNow<sup>14)</sup> と呼ばれる決済サービスを UOB Mighty に組

---

14) 2017年7月にシンガポール銀行協会が主導して導入したキャッシュレス決済で、携帯電話番号や国民登録番号カード (NRIC) 番号を用いて紐付けられた銀行口座に送金できる仕組み。参加するのは3大銀行のほか、中国銀行、Citibank、HSBC、ICBC、Maybank、Standard Chartered Bank の計9行。

み込んだ。また、スタートアップ企業と提携し、PayNowをソーシャル・メディア・メッセージング・サービスに組み込むことを可能にした。

中小企業のキャッシュフロー管理の透明性を高める取組みも行っている。UOB BizSmartは中小企業の多様なビジネス活動を支援するソリューションであり、1300社以上の企業に導入されている。

## (2) 海外展開

UOBは、世界19カ国・地域に500以上の支店・事務所を有する。アジアでは、現地法人が中国・インドネシア・マレーシア・タイにある。支店・事務所数をアジアについてみると、中国22、日本2、韓国2、台湾3、香港3、オーストラリア4、ブルネイ2、インドネシア180、マレーシア48、フィリピン1、シンガポール69、タイ154、ベトナム1、ミャンマー2、インド2となっている。

国内市場は競争が厳しく、とくに大企業や政府系企業とのビジネスではDBSが大きな力をもっている。こうした国内業務の難しさもあり、UOBはアジアの銀行になることを目指して域内にネットワークを拡大しており、3行の中でASEAN重視の姿勢を最も強調しているといえる。**表4-9**の通り、海外比率はOCBCよりも低いが、これは中華圏の比率が低いためであり、東南アジアではマレーシアとタイを中心に注力している。

従業員の96%がローカルであり、統合された地域のネットワークとグローバルなプレゼンスを通じ、域内でビジネスを行う顧客を結びつけるなど、クロスボーダーのニーズに応えることを目指している。一帯一路構想やAECなどの多国間の取組みにより、貿易・投資・統合がアジアの成長のドライバーになると考えている。

マレーシアでUOBは最も力のある外国銀行のひとつであり、48の店舗と5000人のスタッフを有する。シンガポールとマレーシアは、UOBのコア市場である。そのほか、中華圏・インドネシア・タイなどでプレゼンスを高めている。ミャンマーでも、2015年5月にヤンゴン支店を開設した。

2017年9月には、ベトナムにおいて銀行子会社設立の認可を受けた。これは、シンガポールの銀行では初めてである。ベトナム企業の国内外にお

ける活動を支えるとともに、同国に向かう投資を仲介する。顧客である企業（主に中小企業）は、UOBベトナムのウェブサイトまたは企業用のUOBビジネスと呼ばれるモバイル・アプリケーションを通じて預金や融資の申し込みを行うことができる。

一方、中華圏では、一帯一路構想に参加する中国南西部の企業を支援するため、2017年11月に昆明支店を開設した。

UOBは、東南アジアのリーディング・バンクの地位を確保するため、投資の継続が重要であるとしている。イノベーションへの投資も不可欠であり、UOB Mightyをマレーシア・タイ・ベトナムなどにも拡大している。

海外ビジネスを支えるため、UOBは2011年に海外直接投資助言ユニットを設立し、域内進出を検討する外国企業に法律・会計関連の助言などを行うワンストップサービスを提供している。各国の政府機関、企業団体、専門的なサービスを提供する企業などと提携し、シンガポールを含む9カ国にFDI Centerを設立して対応している。2017年6月には中国の企業団体であるChina Chamber of International Commerceと覚書を結ぶなど、各国政府機関・企業との関係構築を推進している。UOBが一帯一路構想に基づく中国企業のASEAN進出を支援すると同時に、中国側は中国に進出するASEAN企業を支援する。過去6年間で、海外直接投資助言サービスを1600社以上に提供し、関連の資本フローは900億ドル近くになっている。

なお、過去10年間の動きとしては（表4-10）、前述の通り、営業免許を付与された最初の9行のうちの1行として、OCBCと同様にミャンマーに支店を開設した。また、フィリピンでは、2012年に現地法人であるUOB Philippines（貯蓄銀行）への出資比率を60%から100%に引き上げ、さらに2016年1月には、フィリピン政府の自由化プログラムの一環で商業銀行業務を営む支店を開設している。

## おわりに

ASEAN地域では域内金融統合が政策的に推進されており、ABIFの枠組みのもとでQABsを相互認証するプロセスが進行している。しかし、これがどの程度実効性をともなうものとなるかは不透明である。域内の発展度格差を解消するための相対的な後発国の金融インフラ整備は容易には進まないことが懸念され、また、銀行規制の調和はさらに難しいと考えられる。各国銀行間の競争力格差もなかなか縮まらないであろう。

リーマン・ショック以降、アジアの銀行が域内で活動を拡大させているが、そのおもな担い手は域内主要国（日本・中国・香港・台湾・韓国・オーストラリアなど）の銀行であり、ASEANではシンガポール・マレーシア・タイの上位行に限られる。その他のASEANの国々の銀行が域内に活動を広げていくようになるまでには、かなり時間がかかるように思われる。

一方、AECの創設にともなってASEANの企業が域内でビジネスを拡大しており、域内貿易・投資の拡大が見込まれることから、ASEANの一部の銀行による域内での拠点開設や各国の銀行に対する出資・買収は一段と活発化しよう。シンガポールの銀行の積極的な海外事業展開は、本章でみた通りである。ただし、ASEANの銀行の進出先は域内のみではないため、今後の域内統合の進展は実体経済統合の動向に依存することになる。

域内では、金融包摂の水準が低い一方で成長の余地が大きいフィリピン・インドネシア・後発ASEAN諸国がおもな進出先となる。これらの国ではリテール・ビジネスを中心に競争の激化が予想され、フィンテックの活用による金融包摂の進展や金融サービスの向上が期待される。本章でみたように、フィンテックの活用は今後の金融統合・包摂・安定のあり方に大きく影響すると考えられ、注目しておくことが不可欠である。

また、後発ASEAN諸国の金融システムの拡大は急速であるため、健全性の維持が重要である。国ごとの金融発展度の格差が持続すれば、競争が激化するなかで金融安定が損なわれるリスクが大きい。また、健全性が維持されるとしても、外国銀行が支配的になるとすればその是非には議論の

余地があろう。少なくとも、相対的な後発国の金融システム整備を支援することは、ASEAN諸国のみならず日本にとっても重要な課題であるといえよう。

### 〔参考文献〕

#### 〈日本語文献〉

- 赤羽裕 2016. 「金融サービスと資本市場の統合」石川幸一・清水一史・助川成也編著『ASEAN経済共同体の創設と日本』文眞堂.
- 稲垣博史 2018. 「シンガポールのFinTech振興」外国為替貿易研究会『国際金融』(1313): 30-35.
- 岩崎薫里 2018. 「東南アジアで台頭するフィンテックと金融課題解決への期待」日本総合研究所調査部『環太平洋ビジネス情報RIM』18 (68): 1-35.
- 清水聡 2013. 「進展するアジア金融統合と日本の戦略」日本総研調査部『環太平洋ビジネス情報RIM』13 (51): 61-96.
- 2015. 「ASEAN金融統合の進展」全国銀行協会『金融』(820): 19-30.
- 2018. 「ASEAN金融統合と銀行の動向——域内進出を重視するシンガポール・マレーシア・タイの銀行」三重野文晴編『東南アジアにおける商業銀行部門の変容と現状』調査研究報告書 アジア経済研究所.
- ゆうちょ財団 2018. 「シンガポール共和国」『郵便貯金等リテール金融分野に係る各国諸制度』8月28日.

#### 〈外国語文献〉

- AMRO (ASEAN+3 Macroeconomic Research Office) 2015. "Understanding Banking Supervisory Priorities and Capacities in ASEAN+3 Economies." AMRO Thematic Study No. 01/2014 Feb.
- ASEAN Secretariat 2015. "ASEAN Economic Community Blueprint 2025." Nov.
- Asian Development Bank 2013. *The Road to ASEAN Financial Integration*.
- BIS 2014. "EME Banking Systems and Regional Financial Integration." CGFS Papers No.51. Mar.
- Ernst & Young 2018. *ASEAN Fintech Census 2018*.
- IMF 2017. "Myanmar : Selected Issues." IMF Country Report No.17/31 Feb.