台湾における消費者金融サービスの新展開

－華信グループを中心に－

盧 正昕

台湾 華信商業銀行 総経理

本報告は「台湾における消費者金融サービスの新展開」と題し、華信商業銀行のケースを例に進める。構成は「グローバルなトレンド」、「台湾の状況」、「華信商業銀行のケース」、それから「結論」という順番である。

グローバルな趨勢を見ることは基本的に重要である。新たな世紀では、企業も個人も世界を見据え、新しい技術を取り入れ、革新的であることが必要である。

金融資本は世界に潤沢にあるが、しかし人的資源は非常に希少な資源になっている。グローバルな市場で競争できないところは生き残ることができない。また国の中で情報技術のリソースというものが利用できず、創造力のない国は次第に衰退していくと思われる。そういうことから我々は、1つの世界に住んでいるということ認識しなければならない時代にいる。

台湾は以前中国の省の1つであった。経済システム、政治システムが異なる2国であるが様々な話し合いは常に行われており、南北朝鮮の融和状況に追随できるかどうかは見えていないが、「冬来たらば春遠からじ」という言葉を信じている。台湾は小さな国ではあるものの、GNPが世界17位（2000年）に位置しており、またアメリカ、日本について世界第3位のIT大国である。台湾は、しばしば「シリコンイースト」と呼ばれ、コンピュータチップの65%、コンピュータボードの30%、コンピュータモニタの60%が台湾で生産されている。11万のエンジニアが毎年生まれる

教育システムがそれを実現している。また台湾の人々には起業家精神が旺盛である。しかしながら弱点もある。

まずは、グローバル化が不十分という点がある。また国際的な視点、政策という点ではまだ欠けているといえる。証券事情については世界上位にランクされる部分もあるが、それはほとんど短期的でなかなか継続することはない。またほとんどの海外投資は直接投資であり、ミューチャルファンドの割合が高く短期的なものである。1999年を例にとると直接投資で台湾向けに行われたものはわずか25億ドルという程度であった。

また、R&Dは競争他国に遅れをとっているといえる。台湾の研究開発費は98年の例で1.98%、日本は3.06%だった。米ドルで見た場合の台湾の絶対額は55億ドルであった。パーセンテージで見ると日本はアメリカをしのいでいるが、絶対額でいうと日本の方が米国より低い。このことからR&Dを見る際にはパーセンテージ、絶対額の両方をみなければならないということがわかるであろう。台湾は今年WTOのメンバーになる予定である。政府ほか民間企業、関連機関は現在、技術や人材開発に多くの投資を行っている。そのほか、中国との関係、新政権の統率力などといった問題も現在ある。

次に台湾の金融改革についてであるが、91年の時点では25の銀行のうち、ほとんどが国営であった。92年に政府が新しい銀行設立を許可した時、4億ドルの資金調達をし、この華信銀行を設立した。株主は2万人。92年で15行、2000

年には54行まで延びた銀行の数から考えて、競争が激化していることがうかがえる。

銀行のROEについて見ていくと、91年は全ての銀行のROEは21%であった。開放後、とたんにそれが9%に落ち、99年には6%にまで落ち込んだ。昨年5%取引税を減税する措置を政府がとったことで、やや持ち直した感はある。競争が激化したことで資産の質の悪化もみられた。不良債権率も報告上の数値よりも実際は高いとみられる。現在の国営銀行数は20で、数年後には5行まで縮少していく計画もある。新しくできた上場銀行30行もおそらく10行ぐらいに統合されると予想される。いわゆるM&A法も議会を通過しており、現在はさらに持株会社法の議会通過を待っている状態である。WTOに加入した後は完全に外資規制を撤廃し、100%の所有を許さなければならない時代もやってくるかと思われる。日本を除く外国機関は台湾に進出し、WTO後のM&Aを狙っている。

彼らはかならずしも台湾だけを目的としているのではなく、まず銀行を所有することによって中国に乗り込むことを視野に入れているわけだ。それは中国国内で働く場合、中国系の銀行がないと機能しないだろうという読みがあるためだ。いずれにせよ中国国内で外国の銀行がうまくオペレーションするのは難しいという見方が一般的である。

さて、これより本題に移りたい。筆者はアメリカのシティバンクで8年、台湾で12年勤めてきたが、70年代、最初にシティバンクに勤め出したころは東京銀行がはじめてクレジットを開設した頃であった。当時のシティバンクのバイスプレジデントは33人、それが現在では6,000人に増えている。一つ日本の経験から学んだことは、現地の人材を使うということだ。現在華信銀行は台湾、米国、香港そして中国という四つの地域に集中してビジネスを行っているが、各地域にはそれぞれCEOをおいており、アメリカでは白系アメリカ人

をそのCEOに採用している。香港では香港系中国人がトップになっており、また中国では中国人女性がトップの座についている。これがいわゆる「ニューエコノミー」の形であり、グローバルな視点をもっている形であるといえる。つまりこのスタイルは金融機関がグローバルに人材を集めなければならないことを体現している。

華信商業銀行の総資産をみると125億ドルとなっている。そして不良債権比率についてはアジアの銀行の中では最も低い。イノベーションと技術により、それが可能となっていると考えられる。日本で「消費者金融業」というものを考える際にも、技術分野の効果と質は重要になってくると思える。それは扱う数量が非常に大きいためである。コンピュータにたよるだけではその実現は不可能で、ありとあらゆる新しいテクノロジーを駆使すべきである。そしてそれは実証されたシステムでなければならない。またそのシステム自体も検証されたものでなければならない。その上でシステムが円滑に機能しなければならないわけだが、ここで最も重要なポイントとなるのは、それが利益を生むものでなければならないということだ。我々のシステムはこれらすべての条件を満たしたものであるといえる。

華信商業銀行は現在、持ち株会社に対する立法が制定されるのを待っている状態である。当銀行は97年にカリフォルニアのファーストナショナルバンクを買収している。その後現在にいたるまでに、投信関係、リース、証券、投資の諮問を行う会社、証券コンサルティング、キャピタル、クレジットカード、その他システム、保険をそれぞれ買収してきた。2001年6月に持ち株会社法が制定された後は「持ち株会社」ということになる。銀行自体の設立は1992年1月、社員数は1,736名であり規模は小さい。世界で見ると460番あたりに位置している会社ではあるが、そ

の成長はきわめて早いといえるであろう。現在保有する口座数は70万口座で、様々なシステムをもっている。『バンカー』という経済誌ではアジアのベスト銀行として取り上げられた。世界的に質の高い資産をもっているということ、総合金融口座『MMA』(Money Management Account)を持っているというのがその評価の理由である。MMAは当社が開発したシステムである。20年前にメリルリンチはCNA(キャッシュマネジメントアカウント)を用いて、非常に大きな利益をあげ、大きな組織になっていったわけだが、当社もこのMMAを用いて中国本土に乗り込み大きな銀行に成長したいと思っている。

次のこのMMAの内容について説明したいと思う。MMAは様々な機能を1つにまとめることを可能にした。インターネット、24時間のコールセンター、銀行窓口、ATM、携帯電話、PDAその他あらゆるものがそれだ。

以前は、用途によって違う銀行を使い分けたりしていたが、その場合利用者は必要な情報の選択に迷ってしまう。そうすると自分の資産がいったいいくらなのかもわからなくなるケースさえ起こりうる。MMA導入後はこれが整備され、1つのプラットフォーム上ですべてが処理できるようになったわけだ。このようなシステム整備がされていれば、すぐに資産の状況を知ることが可能となる。日本の消費者金融サービスにおいても、このMMAというシステムは導入を検討すべきものであるといえよう。

銀行内のMMAについて、そのプラットフォームはインターネット銀行、コールセンター、窓口、ATM、携帯電話とあって、その下に具体的な商品があり、その間にあるプラットフォームがそれをカバーしている形になっている。昨年コンピュータの2000年問題が片付いた時点でこの機能を起動させたわけであるが、これは台湾の消費者金融に大きな衝撃であった。実際多くの銀行がこれに

はついてくることができない。多くのコーディネーションや各機能の協力が必要となり、これがなかなか実現しないのが現実である。システムの構築をこれからはじめても完成するまでは約3年が必要となる。逆にいえば、今はじめれば3年後には形になるので、日本の消費者金融各社にも導入に向けての検討を勧めたい次第である。これができると様々な会社とリンクができ、企業成長に大いに役立つことは間違いない。

次にMMAの口座がどのような伸びをしているかについて説明する。正式に発足したのは2000年1月3日であるが、このシステムを発足させるという告知をした1999年12月31日の時点で、すでに11,284口座を獲得した。そして4月になると約34,000、12月になると72,000まで増えていった。

MMAの開設にあたっては、まずは住宅ローンの取引からというのが一般的である。それは台湾人が平均約5年に一度引越しをするということが関係してくるともいえる。そして住宅ローンを皮切りにMMAに従い、すべての金融機能を華信商業銀行に移すということになってゆくわけだが、台湾では金融商品の勧誘が禁じられているため、顧客の方からアクションを起こしてもらわなければならない。昨年開設されたMMAの10%は預金の残高が300万台湾ドル以上、ローン+オーバードラフトで500以上というプレステージアカウントと呼ばれるややレベルの高いアカウントになっていた。今年はさらにこのプレステージアカウントの上昇が期待されている。

昨年9月のモルガンスタンレーのコンシューマー向け日刊紙に、総合口座的金融サービスがインターネット金融サービスの中でもっとも重要な技術な1つであると報じられている。ワンストップ、ワンシステムで全てという意味において、MMAは総合口座的金融サービスであるといえる。この

レポートによると現在米国では50万のアグリゲーションアカウント保有者がいるとされているが、2000年1月時点ではこれはたった1万であった。毎月の複利でこの成長率を見てみると、69.4%にもなっている。何故このようなアグリゲーションアカウントを利用するかというと、それは金融面の管理が簡単になるからである。米国では2003年までにこの口座を使う人が2,200万人にもなるとされている。当社の場合台湾における先行者になるわけだが、この先行者利益というのは大変な額になると思われる。つまり導入時期が遅ければ業界内で隅に追いやられることになりかねない。以上のことから、もし消費者金融でこのシステムを導入するといふのであれば今すぐはじめる必要があるといふことだ。

ここで勝者となるための特性というものを説明しておく。まずは他社との提携をもち、オープンなアーキテクチャーであること、デザイン本体も収入をもち、しかもマージン差を拡大する、つまり様々なかたちで様々な機能とリンクしてゆくことによって、手数料を分け合うということが重要である。また、MMAのように、ブランドをもつということも重要である。それは先行者になるということで、それをもてば先行者利益も期待できる。また、それにとまなう製品、内容、コンテンツの幅も当然重要である。顧客サービスも需要であるし、データマイニング、テクノロジー、そしてそのディストリビューションシステムも重要で

ある。最後に必要なのは規模の経済、そしてその正確な実施であろう。

最後に、新しい世代、経済に向けて必要と思われる3つの力を説明する。まずは個人であっても企業であっても「起業家精神」というものは非常に重要である。失敗することがあっても結果が出ればよい、つまり全てをとるのではなく部分をとるといふ考えが重要なのである。2番目は迅速な実施といふことだ。デルコンピュータの創始者であるマイケル・デルが言った言葉に「2種類の人しか残らない。それは早い人が死ぬ人かである」といふものがある。2番目になりたい人はいないわけなので、みな前者になるよう努めねばならない。最後が変化に対する迅速な対応である。マイクロソフトのビル・ゲイツは「世界は銀行という業務やサービスを必要とするであろうが、しかしそれは金融会社である必要はない。」と言った。

顧客のニーズは毎日変化し続けるわけなので、どんな業態でもそれに対応してゆく必要があるのだ。

成功する者は誰と協力するか、誰と競争するかということが重要となる。今のビジネス社会は世界に挑戦しなければならない時代である。日本の企業であっても日本の企業とだけ競争すればよいわけではなく、台湾の小さな会社であっても世界に出て世界のスケールで競争すべきである。