

中国における消費金融の業務システムに対する日本の経験・ノウハウの展開可能性



南本 肇

CONTENTS

- I 中国融資市場全体の俯瞰
- II 発展する消費金融業態における業務システムの特徴
- III 成長著しいP2P融資業態における業務システムの特徴
- IV 中国消費者向け融資業界で日本の業務システムの経験が活きる分野

要約

- 1 昨今の中国においては、個人消費促進を図る狙いから、直近では「消費金融」業態の規制緩和が図られている。消費金融業態では、「ショッピングクレジット」よりも「キャッシング」「ローン」により軸足を置いた展開が見られ、業務システムは、単品の貸付案件処理システムの様相が強い。
- 2 その中でも重要な「審査」部分のシステム化においては、信用情報インフラが十分整備されていない、クレジットカード利用履歴が十分に得られないなどの要因から、ECサイトでの対象者の支払履歴を用いて信用評価に活かすソリューションが出てきている。
- 3 さらに、昨今成長が著しい「P2P融資」業態では、さまざまなビジネスモデルが入り乱れているが、有力企業においては、インターネットで貸し手と借り手をつないで、小額・短期間の融資を行う、「P2Pらしい」ビジネスモデルが確立されつつある。
- 4 今までのP2P融資プレイヤーは、いずれもインターネットを活用して貸し手を多数集めることに注力してきた。一方、借り手側（融資案件の審査など）の業務では、人手に頼っているケースが多い。つまり、「貸し手側フロント」のシステム化が進み、「借り手側フロント」と「バックオフィス」のシステム化は相対的に遅れている。
- 5 以上を総合して、日本と比較してみると、バックオフィス業務を中心としたシステム化と、業務プロセス全体を通じた効率化は、日本の経験を活かしやすい分野だと考えられる。一方で、スマートフォンを利用したフロント部分や、ECサイトと連携した審査ソリューションの部分は、中国のノウハウが日本でもこれから参考になろう。

I 中国融資市場全体の俯瞰

日本の金融業界発展の歴史を大きく振り返ると、まず大企業向けの間接型産業金融モデルが先行して整備され、次に消費者向け金融サービスが充実してきたといえる。これと対比して、中国金融業界全般を概観すると、日本と同様、これまでは5大銀行（中国工商銀行、中国銀行、中国建設銀行、中国農業銀行、交通銀行）を中心とする金融サービス体制の構築・運営が最優先されてきた。そして、ここ数年の中国消費社会全般の底上げ、個人消費を中心とする内需拡大の必要性から、消費者向け金融サービスについて各種の政策が次々に打ち出され、いよいよ発展のテンポが高まってきた。

本稿では、中国における消費者向け金融サービス業界、中でも消費者向け融資（ファイナンス）の提供において、最近の注目分野である「消費金融」と「P2P融資」を取り上げ、業務システムの特徴を解説する。詳しくは後述するが、利率と貸付金額で中国融資市

場全体を俯瞰した際に、貸付金額が小さい消費者向け融資市場において、サービスの空白を埋めようとしているのが消費金融とP2P融資である（図1）。そして、日本における消費者向けファイナンス業務システムに関するノウハウを下敷きにしながらか国と日本の対比を行い、消費金融とP2P融資の領域において、日本の業務システムのノウハウが活かせる分野の抽出を試みる。その過程では、逆に中国の方が進んでおり、日本が大いに参考にするとい分野もある。

II 発展する消費金融業態における業務システムの特徴

1 個人消費拡大の後押しを狙った消費金融業態の育成

消費金融業態とは、中国金融当局（具体的にはCBRC〔中国銀行業監督管理委員会〕）が全国レベルで整備・育成を進めようとしている、消費者向けファイナンスの新業態である。「消費金融」という中国での名称は、「消

図1 利率と貸付金額で見た中国各種融資サービスの位置付け（イメージ）

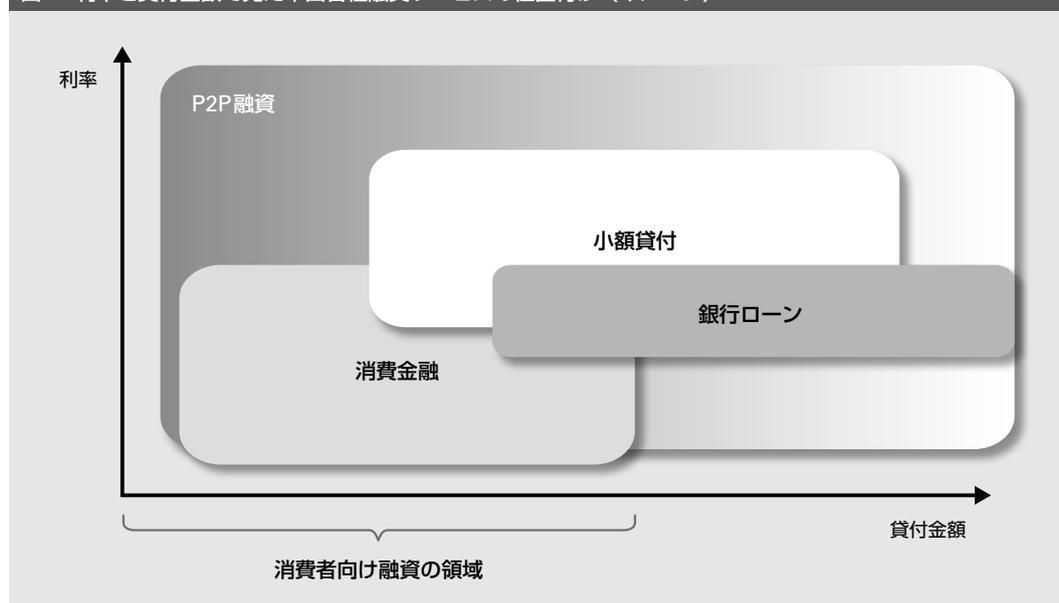


表1 中国における「小額貸付」業態と「消費金融」業態の比較

| | 小額貸付 | 消費金融 |
|----------|----------------|--------------------|
| 規制当局 | 地方金融局 | CBRC（中国銀行業監督管理委員会） |
| サービス対象顧客 | 小規模事業者および個人消費者 | 個人消費者 |
| サービス展開地域 | 認可された地域内 | 全国 |

費をサポートする金融」という趣旨で名付けられている。日本で、主に消費者の資金繰りを助けるキャッシングサービスを意味する「消費者金融」とはニュアンスが異なることに注意が必要である。

消費金融業態では、これまで、4地域（北京、上海、天津、成都）に限って、1地域1社の特定企業に事業認可を与える形で先行的に営業が認められてきた。さらに、2014年になって、これらに12地域（瀋陽、南京、杭州、合肥、泉州、武漢、広州、深セン、珠海、重慶、西安、青島）が追加され、また、全国展開を可能とするような規制緩和が相次いで行われてきている。

消費金融業態の整備が進められる前の中国では、地方都市レベルの規制のもとで「小額貸付」事業が展開されてきた（表1）。これは、もともと、5大銀行を中心とする商業銀行による融資がなかなか届かない小規模事業者向けに、ファイナンス手段（スモールビジネスローン）を供給することが狙いであったが、クレジットカードなどを持たない個人消費者へのファイナンス手段の供給にも広がってきていた。

こうした従前の動きに関し、日本勢では、SMBCコンシューマーファイナンス社が、2007年5月に深センにて「プロミス」ブラン

ドでの小額貸付会社を設立したのを皮切りに、瀋陽（10年12月）、天津（12年12月）、重慶（13年8月）、成都（13年11月）、武漢（13年11月）、上海（14年5月）の7地域でそれぞれ現地法人を設立して、小額貸付事業を拡大してきている。同社のウェブサイトによると、2015年3月末の貸付残高は合計147億円に達している。

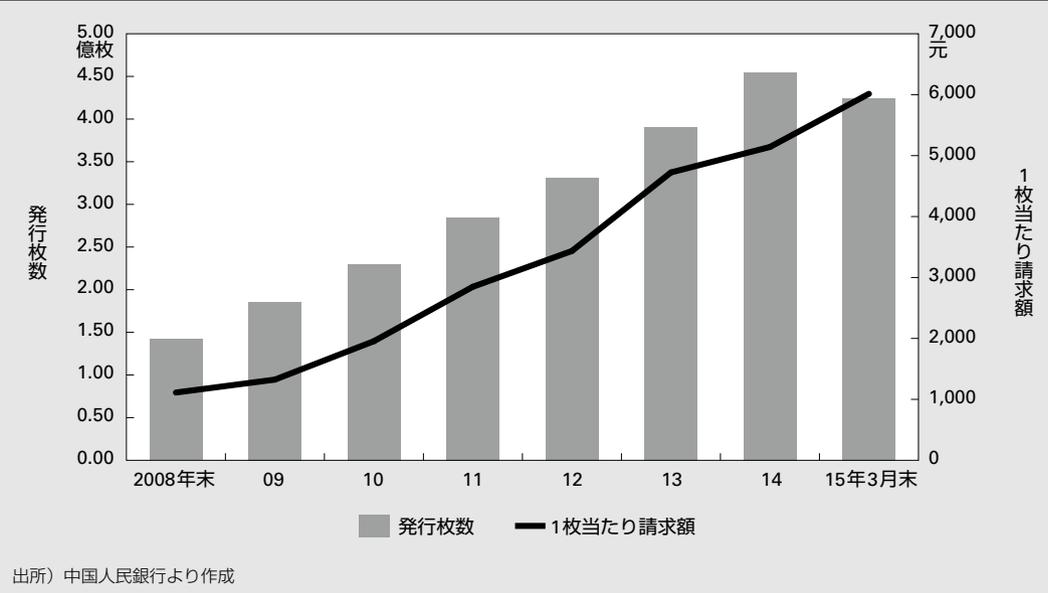
また、イオンフィナンシャルサービス社は、中国におけるイオン店舗や地場家電量販店でのショッピング分割払いサービスを開始・促進するために、2006年8月に北京で信用保証会社を設立して、分割払い保証サービスを開始したのち、瀋陽（11年4月）、天津（12年9月）、深セン（13年4月）にて、それぞれ小額貸付現地法人を設立して、ファイナンスサービスの拡大を図ってきている。

これらの小額貸付業態における日本勢の動きを見るに、新たな業態としての消費金融においても、今後より一層の参入を目指す動きが出てくると思われる。

さて、近年になって中国で消費金融業態の育成が図られている背景には、既存のクレジットカードや小額貸付による消費者向けファイナンスの成長が限界を迎えつつある点が挙げられよう。

図2を見ると、中国におけるクレジットカ

図2 クレジットカードの発行枚数と1枚当たり請求額の推移

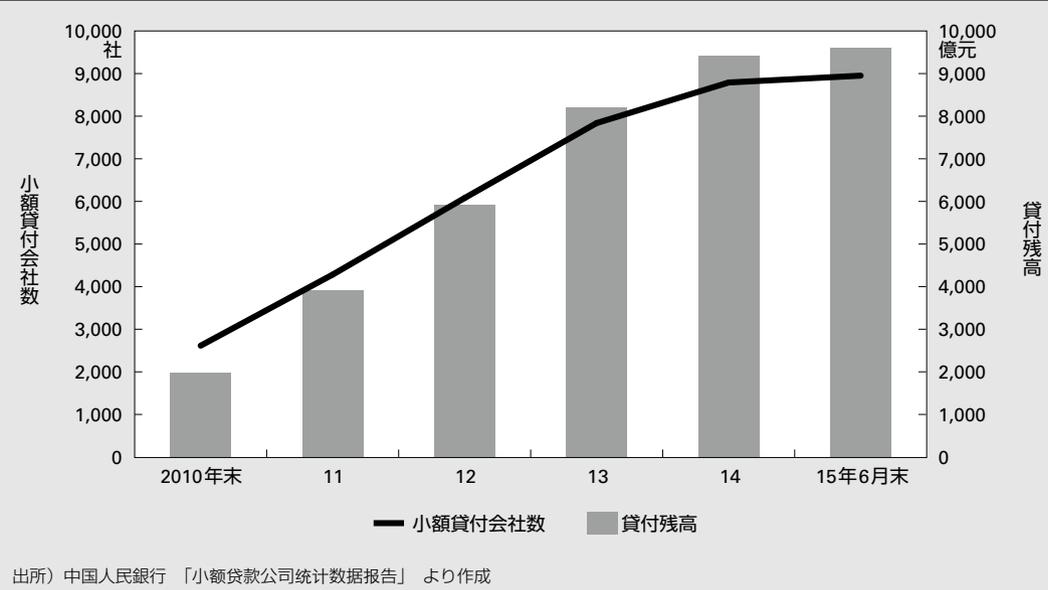


ード1枚当たりの利用額（請求額ベース）はまだまだ伸びる勢いが見られるが、利用されているカードの発行枚数（期末残高）は足元で減少した。減少の原因について、データのとりまとめ元である人民銀行は説明していないが、各種報道によると、これは使い慣れたカードだけを残し、使わないカードを解約し

ているためと指摘されている。2015年3月末時点で、発行枚数は4億枚余り、1枚当たり請求額は約6000元（約12万円）となっており、請求額の全体は約2.5兆元（約50兆円）の規模となっている。「カード利用者」という観点で見ると、成熟化傾向が見て取れる。

さらに、図3には小額貸付の市場規模の推

図3 小額貸付会社数と貸付残高の推移



移を示した。これを見ると、2015年6月末の時点で、小額貸付会社数は8951社、貸付残高は合計9594億元（約19兆円）であり、前年比の伸びも小さく、会社数、貸付残高ともに飽和傾向が読み取れる。一方で、1社当たりの貸付残高は、直近で1億元余り（約20億円）であるが、顕著な増加は見られず、小額貸付業態の典型的な事業構造（貸付の対象企業数、1社当たり貸付規模など）が安定していることをうかがわせる。このことから、典型的な小額貸付会社のサービスも、需要者（小規模事業者および個人）にある程度行き渡ったものと見られる。

このように、既存の融資業態または手法の普及が一段落している中、新しい業態、手法を提供する消費金融の普及を促し、ひいては個人消費の活発化から内需拡大に結び付けるのが中国当局の狙いと見られる。

2 「キャッシング」や「ローン」に軸足を置く消費金融業態

国家レベルでの消費金融業態の育成・整備に沿って、この業態への参入を目指す中国企業は今後増えてくると想定される。さらに、それらの企業は、高度で多様なファイナンスサービスで先行する、日本を含む諸外国のファイナンス企業が有する業務システムの知見を取り入れ、消費者に受け入れられるサービスを確立したいものと考えられる。筆者がそうした中国の現地企業にインタビューする機会を得ることができたことから、本稿では当該インタビューに基づき、中国の消費金融事業に求められる業務システムの内容について論じることとする。

一般に消費者向けファイナンスサービス

は、大きく分けると、個別の「ショッピング」に紐付けて実行される融資（クレジット、分割払い〔割賦〕サービスなど）、「キャッシング」（現金貸付、通常は用途を問わずに貸付を実行する）、「ローン」（相対的にまとまった金額を貸し付ける、無目的ローンもあるが、「住宅ローン」「教育ローン」など使用条件を定めて利率を抑えている商品も多い）の3種に分類される。なお、中国では、「自動車ローン」は専門の自動車金融サービス業態にのみ認められており、消費金融業態では取り扱えない。

中国の消費金融会社にあつては、中国消費者の一般的な利用シーン条件や、消費金融会社の経営上の条件から、「ショッピングクレジット」よりも、キャッシング、ローンの方に軸足を置くことになるケースが多いようである。

消費者の一般的な利用シーン条件とは、ショッピングクレジットを利用するシーンが実際にはある程度限定されることを指す。すなわち、中国の消費者は商品を購入する際、銀行カードに付属する銀聯（China Pay）サービスを経由したデビットサービス（銀行口座残高から即時に利用額を決済する方式）や「支付宝」（Alipay）などのプラットフォームによる即時決済サービスを利用することが一般的である。さらに、残高が不足するがどうしてもすぐに購入したい場合でも、クレジットカード保有者であれば、クレジットカードでの購入を選択する。したがって、ショッピングクレジットの利用シーンは、クレジットカードを保有しない消費者が、預金残高も足りない状況で即時購入を行う場合が大半となる。たとえば、「生活上の必要に迫られて、

とにかく早くスマートフォン（スマホ）を購入したい」というような、汎用的な決済手段を実行できないが消費意欲が強く先行するケース、が中心となる。

また、消費金融会社の経営上の条件とは、ショッピングクレジットの収益性がキャッシング、ローンと比較して低いということである。物品販売に対するクレジットの場合、特にスマホに代表される通信機器などでは、支払（返済）が滞った場合でも、その物品の利用を制限することができ得ることから、延滞・貸し倒れの確率は相対的に低い。さらにこうした機器は、消費促進の観点も手伝って、消費者から見た借入利率も相対的に低く抑えられており、1件当たりの消費金融会社の収入への貢献度は低い。また、物品販売を実際に担当する販売会社（加盟店）に対し、取り扱い時の手数料を支払う必要があることも、さらに消費金融会社の収益性を低下させる要因となっている。

翻って、日本における消費者向け融資の同様の市場を見た場合、ショッピング時のクレジットカード利用から普及が進んだという経緯がある。クレジットカードは消費者側から見ると、月次一括払い方式（マンスリークリア方式）であれば利息は不要であり、さらに一部の流通系クレジットカードのような年会費無料のカードであれば、現金支払いより高い利便性を得つつ、金融負担は一切増えない。クレジットカード会社側から見ると、手数料を負担する加盟店の理解を得る必要があるが、消費が促進され、結果的に加盟店、クレジットカード会社双方の収入（パイ）が増えればよいという考え方を基本に普及促進策がとられてきた。これらの相乗効果により、

日本ではショッピングにおけるクレジットカード利用者がまず増えたわけである。その上で、日本のクレジットカードには、分割払い機能、リボルビング払い機能、（利用後の）支払い繰り延べ機能、キャッシング機能などが次々に付加され、消費者が必要に応じてそれらの機能を利用することでクレジットカード会社の収益が増えていくことになった。すなわち、これが日本の消費者向け融資におけるショッピングからキャッシングの流れである。

ところが中国では、日本で主流であったショッピングからキャッシングという利用の変化を捉えた消費者向けファイナンス事業モデルの発展経路は、主流にはなっていない。これは、中国ファイナンス業界におけるさまざまな与件（たとえば、デビット引き落とし決済がクレジットカード決済に先行して普及したこと、クレジットカードの発行主体が限定されていること、など）から、ショッピングクレジットとキャッシング、ローンサービスを連携させた形で消費者に提供するのは難しい面があり、結果的に、各事業者が単品的なファイナンスサービスを提供するにとどまっているからである。

その名称からはショッピングクレジットが想起される中国の消費金融業態であるが、結果として、キャッシング、ローン側に軸足を置いた展開が多くなっている。そのため、日本のクレジットカード会社に見られるような、さまざまな消費シーンにおいて利用を喚起するサービスモデルにはなっておらず、単発的なファイナンス申し込みと、それに対する審査・債権管理が中心であり、業務システムについても、それらに応じた構成となっている。小額貸付業態の成熟化から、新たな消

費喚起の担い手として期待される消費金融業態であるが、業務システムの側面から見ると、まだ小額貸付と決定的な違いは生じていないというのが筆者の見立てである。なお、先行4地域の一つである天津にて消費金融業態に参入した捷信社は、現地電器店などと提携してショッピングクレジット事業に力を入れている点で特異な存在であるが、同社はもともと東欧チェコでショッピングクレジットを展開してきた有力企業であるPPFグループが設立した企業として知られている。

3 信用情報の少ない 消費金融業界ならではの 審査ソリューション事例

キャッシング、ローンが中心となる中国のファイナンス業態において、業務システムの主要部分は、業務プロセスに沿って、申込受付（勧誘）部分、審査（・実行）部分、債権管理部分に分けることができる。このうち、申込受付（勧誘）部分は、消費金融会社としての知名度向上策（広告宣伝施策など）が要点であり、また債権管理部分は延滞発生顧客に対する的確な督促業務（メール・電話・封書送付・訪問など）が要点である。業務システム構築に当たっては、それらの業務上の要請にいかにか忠実に応えられるかがポイントとなる。

これに対して、審査部分は、顧客と融資希望に関する情報からいかに将来の貸し倒れリスクを見積もるかという点で、ファイナンス機能の根幹ともいえるプロセスであり、業務システムによるサポートが貢献する割合も高い。この項では、中国の消費金融会社の審査部分の業務システムに関するトピックスを取

り上げる。

筆者が中国の消費金融会社について調査したところ、彼らは与信審査に関しては、「ルールモデル」「ツリーモデル」によるリスク分析方法、とりわけ、それらのモデルによる「自動分析」機能に対して非常に関心が高いことが分かった。しかし、現時点では、申込者の情報を点数化する従来型の「スコアリングモデル」を改良しながらリスク判定（審査）モデルを作っている会社が大半のようである。ルールモデル、ツリーモデルの場合、審査担当者が実際の業務経験の観点から妥当と思える初期ルールを起点として、トラックレコードの蓄積に応じて改良していける利点があるが、収集された顧客データに対する審査判定出力の簡易性から、スコアリングモデルが採用されてきた経緯があると見られる。

こうした状況が明らかになる中、この調査の過程で、筆者は消費金融会社に対し、ツリー分析モデルを搭載したソフトウェアを紹介する機会を得た。当該モデルは、蓄積した顧客データを用いて、貸倒率が高いセグメントを自動的に抽出するデータマイニング機能を併せ持つものであるが、紹介した消費金融会社は、このようなデータマイニング機能を有する与信審査用のパッケージソフトウェアをまさに探していたとのことであった。同社は毎日多数来るローン申請に対し、基礎的に中国人民銀行の信用調査結果を参照して判断しているにすぎず、リスク管理の観点から融資実行率をもう一つ高められていないとの課題を有していた。

なお、一般に金融機関における与信審査モデルの分析・構築には、扱う情報の秘匿性や、営業上の秘密の観点から、厳密な守秘義

務契約を結び、分析用データの個人情報などの匿名化を厳重に施したとしても、外部の専門家が参画することに対して非常に慎重さが要求される。したがって、現場社員だけで操作が完結し得るソフトウェアが求められる。こうした状況が、中国の消費金融会社において、非常に完成度の高いパッケージソフトウェアを入手したいという考えにつながっているものと推察される。

さて、現在行っている申込受付～審査業務においては、申込者に対して、フロントシステム上の自動審査システムで予備的に審査を行い、その後バックオフィスシステムで本格的な融資可否・与信額の判断が行われる。最初の自動審査システムでは、ユーザーがフロント画面に入力した情報を基に自動審査を行う。「情報が足りない」「間違っている（矛盾がある）」などの理由で自動審査できない案件については、人手による審査に回る。自動審査または人手による審査で可と判断されて初めて、バックオフィスの審査プロセスに渡される。

このように審査を二段階で行っているのは、ユーザーに対し、基本的属性情報の準備などを促進することで、バックオフィスの審査を通る率を高めながら、審査業務量負荷を減らすためである。

中国の消費金融会社において、フロントにおける審査は、クレジットカード利用歴があり、既に個人信用情報が登録されているユーザーが主要な対象となっている。本人確認（詐欺防止）を目的とし、次のような対策が実施されている。

- ①公安局の身分証登録情報との相互確認
- ②人民銀行の個人信用情報に事故があるか

を確認

- ③会員規約の朗読場面を録画した動画による本人確認
- ④親戚、友人などの情報記入（おかしいと思われる場合は、連絡をして照会）

なお、個人の顔写真や身分証を撮影して提示する必要があることから、中国での消費金融会社への会員登録に当たっては、事実上、スマホを利用することが可能であることが前提となっている。日本の場合、スマホ未利用者の存在を意識し、スマホでもPCでも利用できるように考えて新規サービスを立ち上げることが多いが、スマホの普及度が非常に高い中国では、こうしたスマホ利用を前提とし、スマホ未利用者が利用できないサービスもどんどん世に出ている。

では、クレジットカード利用歴がなく、個人信用情報が登録されていない若年ユーザーの場合はどうしているか。これらのユーザー層も融資を受けられることを目的として、ほかのデータに基づいて信用評価を出すサードパーティ・サービスが出てきており、それを利用している。

このサービスは、主に「淘宝」「京東購物」「Ctrip（携程）」など、中国の有力ECサイトにおけるユーザー利用・支払履歴情報を活用するというものである。具体的には、融資を希望する者にそれらのECサイトにおけるログインIDおよびパスワードを入力してもらうことにより、ECサイトから当該ユーザーの利用・支払履歴情報を取得する。さらに、それらの情報を独自のアルゴリズムに通すことで信用評価スコアが算出され、審査が完了する。クレジットカードのトラックレコードの代わりに、ECサイトでの利用と支払

いの情報を収集し、金融行動の「忠実性・勤勉性」を判定して、与信審査の判断材料として役立てようとするものである。

中国における従来の審査では、本人自身が金融機関に出向き、本人であると証明するとともに、地域によっては信用情報を自分で入手して提出する必要があるなど、物理的な手間がかかっていた。ECサイトとの連携による消費金融会社の利用者情報獲得・審査の効率化は、中国でも急速な発展が見られる「FinTech」分野の一つの動きとしても捉えられる。

III 成長著しいP2P融資業態 における業務システムの特徴

1 競争により「規範化」されつつある 中国の「P2P」

本項では、中国の金融業界において昨今頻繁に聞かれるキーワードである「P2P (Peer to Peer)」の動向と、関連プレイヤーのシステム面での対応状況について述べる。なお、中国で「P2P」というと、投資プロジェクトに対してインターネットを通じて多数の投資家を集める「クラウドファンディング」なども含んだ総称として用いられることもあるが、本項では「消費者向け融資サービス」のテーマに沿って、集めた資金が融資にまわるP2P融資 (Peer to Peer Lending) にフォーカスして説明する。

中国においてP2P融資は、ここ数年で爆発的な成長を遂げている (以下のP2P関連データは、この領域で最もポピュラーな情報サイトである「網貸之家」[<http://www.wangdaizhijia.com>]を参照した)。

中国P2P融資業界は、2007年の「拍拍貸」[<http://www.ppdai.com>] 設立から始まった。登録されているP2P業者の数は、2012年には200社以下だったのが、現在は約2000社に達している。全体の融資額は約2000億元 (約4兆円) に達しており、これは、銀行融資残高 (約100兆円) の約0.2%に相当する金額である。また、P2P融資に参加する貸し手の数は、1000万人を超えていると見られている。

ところで、P2P融資といえば、借り手と貸し手が集うインターネット上のプラットフォーム (P2Pプラットフォーム) を開設し、ITの徹底的活用により、借り手に対しては「利息が安い」「短時間で融資を決定してくれる」、貸し手に対しては「たくさんの融資先から自分に合った案件を選べる」「他の投資より低リスクで高リターンを狙える」という価値を提供し、小額の借り手・貸し手を多数集客するビジネスモデルをイメージする読者も多いと思われる。

しかし、これまでの中国P2P融資市場においては、そのようなインターネット上で完結するビジネスモデルを志向しているプレイヤー (拍拍貸はその典型的先駆者の例) は、後述のように、主流にはなりきれていない。ここまでの市場の爆発的成長は、「P2P」というキーワードにひかれて収益機会を目ざとく狙う多数の企業家が集結し、多種多様な「P2P的」ビジネスモデルが発生、さらにそれらが相互に切磋琢磨していることから生じているといえる。

その結果、いったん参入したものの事業が立ち行かず退場を強いられるプレイヤー、あるいは、集めた資金を持ち逃げするなどの詐

欺的な意図をもって参入するプレイヤーが少なからず現れることにもつながっている。実際、これまで参入件数の3割以上に相当する約700のプラットフォームが撤退したといわれており、「中国のP2Pは怪しい」というネガティブな先入観を持っている読者も多いと思われる。

しかし、中国国内での目下の状況を見ると、リスクや不正がありながらも市場の勢いは衰えていない。まさに、清濁併せ呑みながら成長を続けているのが、中国P2P融資業界である。

中国では、P2P融資に対する具体的な法規制がまだ設定されていないのが実情である。P2P融資業界は、「融資」ということから金融監督当局であるCBRC（中国銀行業監督管理委員会）が管轄することになっている。しかし、CBRCは、P2P業者が自ら信用リスクを取る金融機能を発揮していないとの解釈から「情報仲介業」と位置付けており、金融機関に対するような規制は（今のところ）必要ないとの立場である。

このため、中国P2P融資業界に興味を持つ外国のプレイヤーは、「市場のルールが明確でなく、参入の検討ができない」「規制の制定・変更により市場の構造が大きく変わってしまい、頓挫するリスクが大きく、躊躇せざるを得ない」という受け止め方をしているのが大半であろう。あるいは、「適切な規制を早急に施さなければ、金融システム全体に深刻な問題が生じるだろう」と評する向きも多い。

これに対して筆者は、CBRCを中心とする中国当局が、「結果的に」適切な市場ルール（法規制）を整備していこうとしているのではないかと推測している。すなわち、まずは

現在広まりつつあるP2P市場で自由競争を促進し、顧客（貸し手と借り手）の支持を得たプレイヤーが生き残った結果、自ずとルールが規範化されていくという自然淘汰のプロセスである。自由貿易試験区関連の施策を見ても感じるのだが、中国では未成熟な市場参加者が多く、規制の影響が読み切れない段階では、あえて規制を緩くしておき、問題が起こってから規制を構築する「後出し規制」のアプローチがしばしば用いられる。P2P融資業界に対する規制も同様となることは想像に難くない。

現在の中国P2P融資業界は、規制やルールが未整備である中、多種多様なプレイヤーが乱立している混沌とした状態であり、一つの業態として体系的に論じるのはまだ早い段階といえる。

P2P融資における融資期間で見ると、日単位の案件を中心に扱うプレイヤーから数年単位の案件まで手掛けるプレイヤーまでさまざまである。また、1件当たりの融資額は、数千元（数万円）レベルから1億元（20億円）を超える案件もある。さらに、利率についても、15%程度を平均としながら、相当程度のばらつきがある。これらの中で、事業を確立させつつある上位10社の特徴を抽出すると、表2の左列のようになる。

中国P2P融資に対して「先入観」として多く見られるのは、表2右列の「全体の様相」の方であろう。1件当たりの融資金額は100万元（2000万円）程度、平均融資期間は半年程度、利率は高めであり、特定の借り手に集中している。これらを俯瞰して見ると、高額な融資案件を取り扱うことで、簡易かつ迅速に収益を稼ごうとしているプレイヤー群に見

表2 中国「P2P融資」業態における様相

| | 上位10社の様相 | 全体の様相（ばらつきが大きい） |
|-----------|---------------------|---|
| 1件当たり融資金額 | 10万元以下 | 100万元程度 |
| 平均融資期間 | 1年以上 | 半年程度 |
| 平均利率 | 10%程度 | 15%程度 |
| 借り手の分散度 | 十分分散されている | 特定の借り手に集中している |
| 貸し手の分散度 | かなり分散されている | 分散されている |
| 総評 | 欧米のP2Pに似たモデルに近付いている | 銀行融資を受けられない顧客に対して、高リスクを覚悟しながら、手っ取り早く収益化を狙うプレイヤー間の競争による混沌とした状態 |

える。一方、上位10社の1件当たり貸付額は高々10万元（200万円）以下であり、借り手も十分分散されていることから、個人や小規模事業者ターゲットを当てつつ、本来のP2P融資ビジネスモデルらしい小額融資にフォーカスを当てているようである。P2P融資市場では、収益狙いの一時的活動の淘汰が既に始まっており、「P2Pらしい」ビジネスモデルを確立しつつあるプレイヤーによる寡占化が進行中であると見ることもできそうである。

2 「貸し手集め」が先行してきた 中国のP2P融資

前述の通り、中国P2P融資業界では、借り手と貸し手をインターネット上で結び付けて完結させる、いわゆるFinTech分野に分類されるビジネスモデルは、実はまだ少数派である。実際にこれまで主流となっているビジネスモデルを見ると、借り手側業務（融資案件の組成とそのリスク評価（審査）など）を人手でこなすやり方のものが多い。これは、す

べてをインターネット上で完結させるビジネスモデルを追求するより、人智を活かした（ある意味昔ながらの）融資技術で高収益融資案件を確保しつつ、広範に貸し手を募るやり方の方が、各業者の事業を急拡大するのに向いていたということであろう。

借り手にとってのP2Pプラットフォームの魅力は、利率の低さはもちろんではあるが、素早く融資を決定・実行してもらえるかどうか（貸してくれるかどうか）がすぐ分かることにある。ほとんどのプラットフォームが1日以内での融資決定をうたっており、大手プラットフォームにおいては、10分から1時間以内で決定できるようである。これは、P2Pプラットフォームにて提示される融資案件は人気が高く、多数の個人が先を争って貸付（投資）するからである。

こうした事情により、P2P融資では多数の個人投資家を集めることが優先されるため、各業者は保証会社や小額貸付会社と提携するなどして信用保証を提供してきた。これは、

元本割れリスク負担を貸し手にしっかり考えてもらうのではなく、元本割れはないと安心させることで多数の貸し手を集めようというアプローチといえる。融資案件の評価が慎重かつ効果的に行われているうちは、保証コストの範囲で貸し倒れがおさまり問題は生じないが、融資に関する規律が緩みはじめると、大きな破綻を生じるリスクが高まる方法といえる。

そこで、さすがに現在では、「P2P業者が信用保証を提供してはならない」とのCBRCによる指導が始まっており、ほとんどの業者が貸倒引当金を計上するようになってきている。また、中には保険会社と組むケースも出てきている（最大手P2Pの一つ「陸金所」〔<http://www.lu.com/>〕は、革新的なサービスで有名な大手保険グループである平安保険グループの一員でもある）。

欧米P2P業界は、当初、リスクの高い個人用無目的ローンの領域から発展してきたが、P2Pプラットフォームが市民権を得るにしたがって、学生ローン、スモールビジネスローン、不動産ローンなどに広がってきている。おそらく中国でも、基本のビジネスモデルとシステムを確立しつつ、多様な商品を扱えるように発展していくものと予想される。

実際、現在の中国における個人ローンの大半は住宅ローンであり、クレジットカードによるローン、個人用無目的ローン、自動車ローン、学生ローン、スモールビジネスローンなどの発展は今後期待される分野である。概略的にいうと、中国の消費者向け融資サービスは全体としてまだまだ発展の余地があり、P2P融資業者の発展可能性も十分にあると推測される。

また、P2Pプラットフォームが単独で事業を営むほかに、既存の金融機関、資産運用会社、あるいは有力ECサイトなどと組んで新しいサービスを生み出すケースも増えてきている。

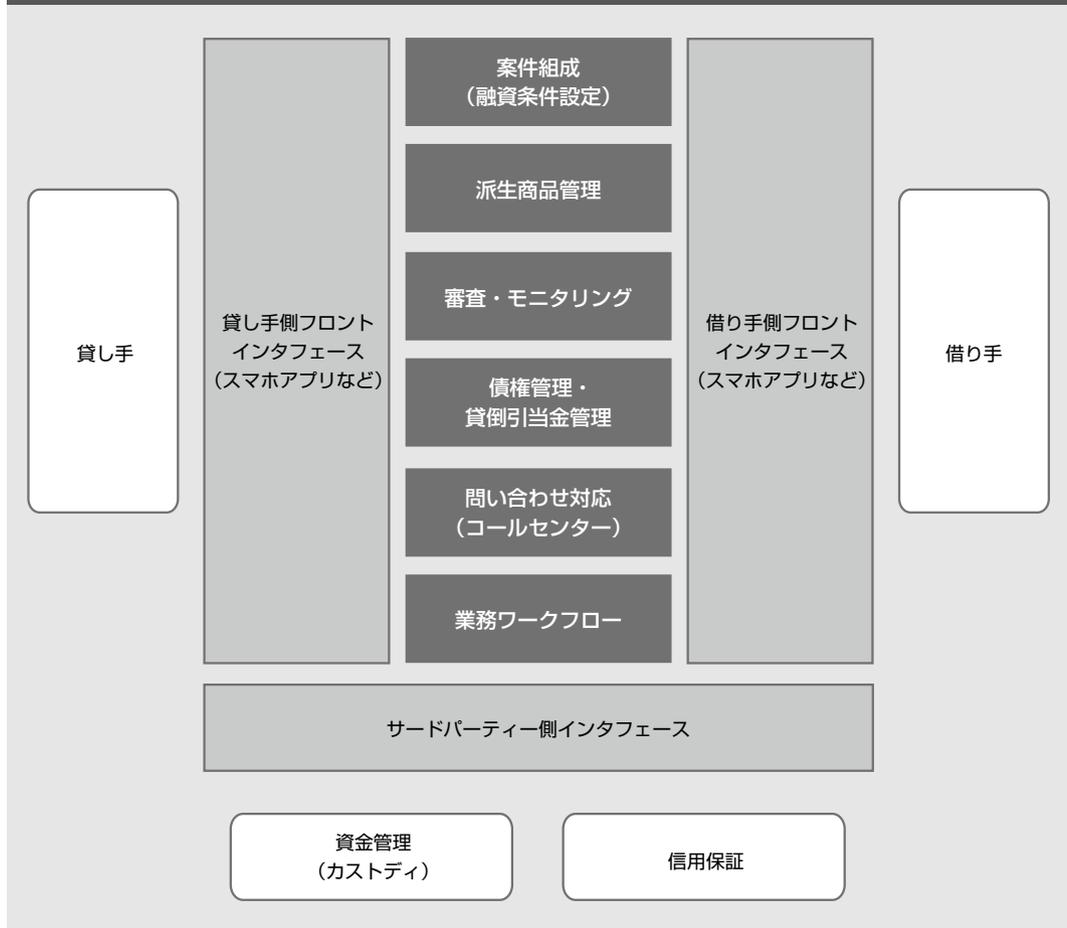
3 スピード最優先で 「貸し手側フロント」に偏る 中国P2P業務システム

以上で見た状況を総合すると、P2P業者にとって必要な業務システムのモデルは図4のようになることが分かる。筆者は、上位10社に属する大手P2P業者1社から、新しいP2P商品専用の業務システム構築について議論の機会を得た。この議論を通じて、現在のシステム整備状況を考察してみる。

業務システムに優先的に求める要件について先方の意見をまとめると、以下の通りであった。

- 業務要件に合致するシステムを、いかに早急に構築できるかが重要である
- (貸し手側) フロントインターフェースの構築には自信があるので、むしろバックオフィスの早急な立ち上げに関心がある
- システム導入後に自社だけで改修ができるかどうか、構築業者がプログラムのソースコードを開示してくれるかが重要である
- ほかのプラットフォーム、サードパーティーとの接続において、さまざまな方式に対応できる柔軟性が重要である
- 履歴データの蓄積がまだないため、既存の優秀なリスク審査モデルを利用したい
- 申込プロセスなどにおいて、フロントインターフェース上で、利用者に対して分か

図4 中国におけるP2P融資業務システムのモデル



りやすく使いやすい感じを与えることで差別化を実現し、貸し手をひきつけたい

- システムによりしっかりとした「業務プロセスマネジメント」を実現したい（申込受付～融資実行～返済～商品管理などのプロセスが、現在は一連のシステムにはなっていない）
- 借り手から参加し始めた顧客が、将来は貸し手になる「ライフタイムバリューマーケティング」を実践したい

議論において筆者から、「システム化構想・計画をしっかり立てて、全体を見通してから

進めた方がよいのではないか」とのアドバイスを行ったところ、「きっちり計画を立ててからシステム開発を始めることも素晴らしいが、すぐにでもシステムが必要な場合、計画作りに時間をかけるよりも、まずは人海戦術でも開発の早急な立ち上げができる方式がよいと考えている。とりいそぎ初期システムを構築し、それから適宜改修を行う方式で進めたい」との返答であった。

このことから、中国のP2P業者の事業環境から見て優先すべき要素は「スピード」と「柔軟性」ということであろう。また、システム構築の重点が、これまでの貸し手を集め

る部分（フロント）から、バックオフィス側にシフトしてきたことも感じられる。

これを受け、筆者は、日本のノンバンク業界で利用実績のある業務システムのソリューションは、中国のP2P業者における主にバックオフィス部分のシステム化に当たって優位性を発揮できるのではないかと考えている。一方、フロントインタフェースの部分は、中国P2Pの厳しい貸し手囲い込み競争をくぐり抜けてきた部分であり、逆に、日本のノンバンクを含む金融業界に参考になるノウハウが多く含まれているように感じられる。

Ⅳ 中国消費者向け融資業界で日本の業務システムの経験が活きる分野

1 「借りをひきつけるフロント」「さまざまな金融機能」「システム全体の統合」がポイント ここまでの論考を踏まえて、消費者向け融

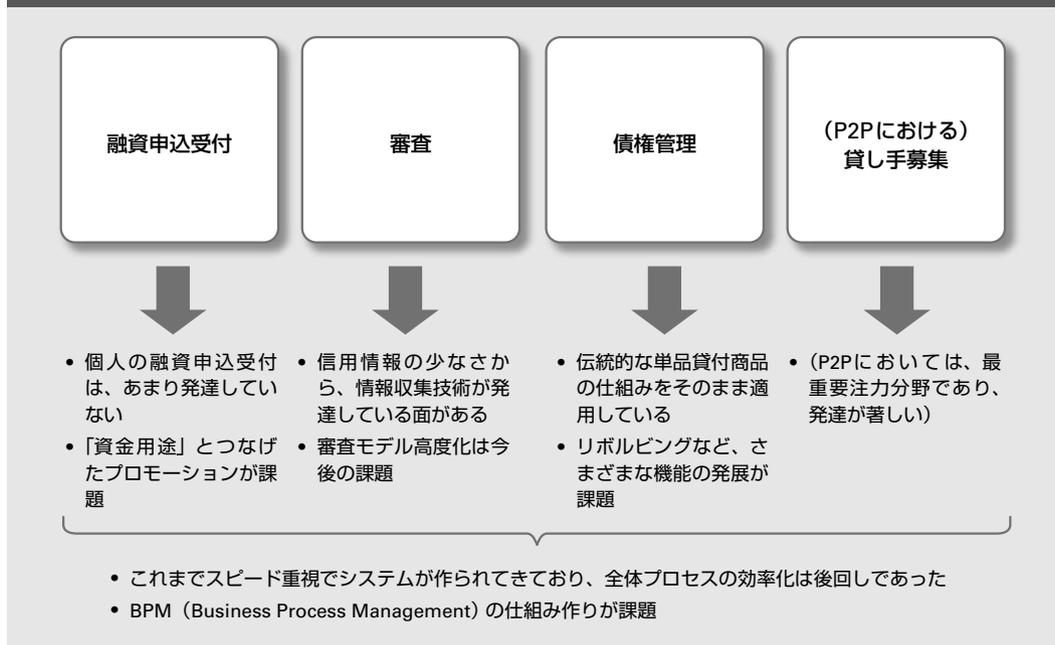
資業界の中で特に注目分野である消費金融とP2P融資における業務システムの特徴を総合しながら整理すると、図5のようになるだろう。

この中で、中国においてこれからの発展が期待されるのが、「借りをひきつけるフロント」「さまざまな金融機能」「システム全体の統合」の3つになると考えられる。

「借りをひきつけるフロント」の部分について、日本の消費者向け融資業界と比較していえることは、中国での金融関連各業態の導入・整備の経緯も影響して、「お金の用途と結び付けたファイナンス需要喚起の工夫があまり行われていない」ということである。

日本の場合、商品購買意欲を喚起する巧みなプロモーションが発達しており、そこから結果的にファイナンス手段が想起されるような、ショッピングからファイナンスへの流れが自然である。一方、中国では、この流れの形成にまだ発展の余地が見られる。おそらく、今後のクレジットカード分野の規制緩和

図5 中国におけるファイナンス業務システムの特徴



や、ECサイトにおいてシームレスにファイナンス手段を提供するサービスの発展などによって、ショッピングシーンに強く連動したファイナンス手段が発展し、自ずと業務システムも洗練されていくと予想される。この発展過程において、日本の業務システムの実績や経験が活用できる機会も増えてくると思われる。

「さまざまな金融機能」については、リボリング払いや（事後の）支払い繰り延べなどの多様な機能が、中国でもこれから続々と利用可能になると思われる。これらの金融機能については、制度改革と業務の整備、システム実装が一体となって進む分野であるので、中国の規制当局・業界団体の関心に沿って、日本からも先進的な業務やシステムの仕組みを紹介・アピールするような動きがこれから出てくることが期待される。

「システム全体の統合」については、筆者は消費者向け融資業界に限らず、中国金融業界のシステム構築全般についてもいえる点だと考えている。中国金融業界におけるシステムは、これまではスピード重視で、主にパッケージソフトウェアの導入により個別機能の構築を急ピッチに進め、組織全体でのシステム統合を後回しにしてきたという傾向が見られる。こういった部分最適優先のシステム構築を進めた結果、個別の業務システム間でのデータの受け渡しがスムーズにいかない面が露呈してきており、利用者から見たスムーズな業務・サービスフローの構築にも支障をきたし始めている。

日本の金融業界に見られる「使い心地の良い」サービスは、いわゆる「すり合わせ型」の密結合的なシステムによって実現されてい

る面も大きい。中国でもこれまでの初期成長段階を経て、ある程度の地位を確立した金融機関では、これまで個別に作ってきた業務システム群を結び付けて、統合度の高いシステムにしていくために、BPM（Business Process Management）ソリューションの適用が話題に上ることが多くなってきている。

2 日本の消費者向け融資業界が中国に学ぶべき領域

これまで中国の消費者向けファイナンス業界のシステムを見てきたところ、中国の方が進歩のスピードが速く、日本のレベルを超えた発達が見られ、むしろ日本側が積極的に中国のノウハウを吸収するとよいと考えられる分野も出てきた。

一つは、融資を受けたい者の履歴データが少ない中での審査ソリューションの分野である。

日本では、まず業界共通で利用できる信用情報インフラの確立が進むとともに、クレジットカード利用履歴を中心とするトラックレコードの蓄積を土台として、膨大な過去データの分析をもとに与信精度の向上を図るアプローチがとられてきた。一方、現在の中国は、そのようなトラックレコードをまったく持たない消費者が、融資を求めて殺到しつつある状況といえることができる。そこで本稿で紹介したように、融資業界に存在するデータにとどまらず、ECサイトなどほかの領域のデータを使って新規参加消費者の与信を判断する工夫が必要に迫られて出てきている。このような審査方法や技術のブレークスルーは、FinTechがキーワードとなっている日本の金融関連業界にも参考になる部分が多いの

ではないだろうか。

また、中国のP2P融資領域で貸し手側フロントの部分が、主にスマホプラットフォームの上で先行突出的に発展したことは前述した。日本においては、P2Pのようなインターネットプラットフォーム上の金融サービスの発展自体が遅れている感があるが、これから発展していく際に、中国で今起きている現象

が参考となる部分が多いように思われる。

著者

南本 肇（みなみもとはじめ）

NRI北京金融システム事業部長（上海駐在）

専門は中国における金融機関向け業務ソリューションの提供