

「内なる国際化」を進め、コスモポリタンシティを目指して欲しい

—— 九州大学経済学研究院 教授 星野裕志氏



星野 裕志(ほしの ひろし)

慶應義塾大学法学部政治学科卒業
(法学士)、米国ジョージタウン大学経営
大学院修士課程修了(MBA)。

日本郵船株式会社、神戸大学経営
学部・経済経営研究所を経て、2003年
4月より九州大学経済学研究院。

専門は国際経営・国際物流で、福岡
の今後の成長に向けての問題点分析と
成長戦略の提言を精力的に行われて
いる。

アジアの人流を作ってきた 25年

直近の 25 年は「アジアが成長してきた 25 年」といえます。その中でアジア太平洋博覧会をいち早く開催した福岡市は、アジアマンスやアジア太平洋子ども会議などの取り組みを行ってきましたが、非常に先駆性があったと思います。ムハマド・ユヌス氏が、ノーベル平和賞を受賞される 5 年も前に福岡アジア文化賞を授与されているなど、特に文化面、人的交流の面で福岡市の方向性は間違っていないと言えるでしょう。

一方で、福岡市はアジアのゲートウェイを目指してきましたが、ゲートウェイは人流だけのためものではないはずです。人流だけでなく、物流、商流、情報流の結節点になれば、ゲートウェイとは呼べないのではないのでしょうか。残念ながら福岡で人流以外の具体的な成功例は、釜山と福岡を結ぶ高速船ビートルだけだと思います。ビートルが営業を開始したことによって、明らかに韓国からの人流が増え、それともなって福岡や九州でビジネスが増えました。こういう事例をもっと増やさないといいけないのではないのでしょうか。福岡市の「アジ

ア」という着眼点は良かったと思いますが、注力すべきところが少し足りなかったのではないかと思います。

商流・物流・情報流を作る 25年

さて、これから 25 年、恐らく他の地域に成長の中心がシフトすることはなく、伸びは鈍化すれどアジアが成長する時代には変わりはないでしょう。このような追い風が吹く中、福岡市はこれまでどおりアジアに向かうゲートウェイを目指すのではなく、「アジアと一体化」していけないといけないと思います。つまり、アジアの中に福岡市をしっかりと組み込んでいけませんか。

交通や情報通信のインフラ整備だけでは、アジアの中に福岡市を位置付けることはできません。インフラの上で活動するビジネスが必要です。ビジネスという商流が出来ることによって、物流、情報流が生まれます。このような流れができることで、サプライチェーンで言う調達、生産、出荷(市場)のいずれかの機能をようやく福岡市が担うことができるようになります。福岡市はアジア内の商流を増やし、この

ような機能を担う位置付けとなり、少なくとも西日本との流れの結節点になることを目指さないといけないのではないのでしょうか。

支店活動もグローバル競争の時代に

ところで、「福岡は支店経済で本店のいう通りに動く」ということがよく言われています。意思決定ができなければ、商流を起こすことも難しいと思われるかもしれませんが、自動車産業の例を挙げて、今起こっている変化を紹介したいと思います。

福岡県も力を入れてきましたが、自動車産業では完成車メーカーを中心としたクラスターを各生産地で作ります。クラスターを作ることで、在庫の縮減やジャストインタイム生産がよりスムーズに出来るという理屈からだと思います。しかし、私は以前から、サプライチェーンさえ整っていればプリミティブな部品は中国や韓国から調達するなどの、広域な最適生産方法があるのではないかと考えていました。少し前までは、完成車メーカーの方々からはクオリティ面での問題やロジスティクスの問題から難しいという意見が聞かれましたが、現在では着実にこのような広域調達が進んでいます。

これは、少し前まで完成車メーカーが「ローカルコンテンツの現地調達」に高い優先順位をおいていたものが、「グローバル競争を見据えた適地生産と最適なサプライチェーン構築」に視点を変えてきたためだと思います。このような変化もあり、九州の生産拠点が、他地域の生産拠点と世界市場向け高級車の生産を、企業グループ内で競いあう事例も出てきています。

このように、九州にある拠点は、本社の指示だけではなく、自己完結的に意思決定を進めなければ、グローバル競争に勝てない時代になってきていると言えます。そうなると九州内の「支店・支社」の位置づけも変わってきます。

活かせるロケーション・アドバンテージ

近接性についてはいろいろな見方があるようですが、福岡市がアジアと一体化して、グローバル競争の中で重要な役割を果たす上で、地理的優位性は最も活かすべき資源ではないのでしょうか。先ほども言いましたとおり、ビジネスが動けばモノが動きます。モノが動く際に重視される要素が距離です。特に船で貨物を輸送する場合には、ロケーション・アドバンテージは無視できません。

日本の最重要港湾と言われている京浜港や阪神港に船で向かう際、それぞれ東京湾と瀬戸内海という高速で移動することが難しいエリアを通過しないといけません。一方で、博多港は、アジアの主要都市に近いだけでなく、港湾のすぐ外まで高速で移動して行くことができる優位性があります。

福岡市は是非ともこのような優位性を活かして、ターミナルを整備したり、荷役や通関のサービスを向上して、RORO 船の航路とネットワークの充実で、付加価値を高めていかないとはいけません。上海や釜山とそれぞれ二地点間で結ぶだけでなく、博多港を経由してモノが多都市間を行き来する、空港で言うと仁川空港をモデルにしたような機能を発揮できるようにしなければいいのではないのでしょうか。現在福岡市のいわれる「クロスポート」のさらなる充実です。

市民全体の「内なる国際化」を

福岡市は国内でも海外からも住みやすい都市だと評価されています。しかし、今の快適な環境は、福岡の人々が意識を変えていかなければ持続可能ではなく、10年後も同じような快適さが保証されているわけではありません。

“Think globally, act locally”とも”Think locally, act globally”と言われていますが、世界視野で考えてローカルに行動したり、ローカ

ルで考えて世界を相手に行動していかないと、持続的な成長は難しいでしょう。このような危機感を市民全体で共有していかなければなりません、外部との競争環境で意識改革が進む企業と違って、市民レベルでは「内なる国際化」を意識的に進めないといけません。

昨年、福岡市内の主な4商店街約500店舗を対象に調査を行いました。海外観光客の対応を少しでも行なっている店舗はわずか13%でした。しかも、多くは「銀聯カード使えます」の標識を付けているだけでした。年間61隻のクルーズ船が入港しているのにもかかわらず、チャンスを活かそうとする意識があまりにもないのではないのでしょうか。それぞれの店舗は海外観光客に買ってもらおうとする努力が必要です。ショッピングシティ福岡と標榜するのであれば、クルーズ船が経由する済州や釜山ではなく、福岡でしっかりと買い物をしてもらう仕掛けも必要だと思います。

アジアの活力を取り込むためには、一人一人が意識を変えていかないといけません。その意識改革こそが内なる国際化です。

コスモポリタンシティへ

意外な話かもしれませんが、ドイツ人はほとんど英語が話せる印象を受けますが、第二次世界大戦後のドイツの英語レベルは日本と大して変わらなかったそうです。占領軍の駐留する中で、英語ができることで職を確保でき、ビジネスのチャンスが得られると思えば、多くのドイツ人が英語を自ら勉強したのでしょう。今の韓国も同じような状況ではないのでしょうか。韓国は国内マーケットが小さいので、外に出ているのを得ません。英語は生きていくために当然身につけていかなければいけないのです。

福岡市がこれからの都市間競争で一步も二歩もリードするためには、言語対応が非常に重要になってくると思います。福岡市民みんなが

なんとなくアジアの言葉話せて、アジアの観光客は日本語が分からなくても緊張感なく福岡に行ける、日本国内にはまだそういう都市はありませんが、福岡が先んじて小中学校での教育を進め、実現してみてもどうでしょうか。

将来「あそこは本当にコスモポリタンシティ」だという評価を受けて、多様な人種が集まる都市になって欲しいと思います。

大学の関与をもう一步進めて

都市を変えていくために、大学としてやるべきこともあります。従来からの大学の役割として、一つ目に教育を通して意識を変えていく役割があります。これは私の勤務するビジネス・スクールの場合は、対象は学生だけに限らず、県や市の職員、自営業の方や企業の中堅社員等も教育の対象となっています。もうひとつの役割は、専門性をもって、様々な委員会やフォーラムで発言し、政策や方針を提言していく役割だと思います。

最近新しい大学の役割として、産学・産官学連携がうたわれていますが、このような活動の多くでは、提言や報告書をまとめるのが目的になっていて、具体的なアクションにつながっていません。

私は、大学はもう一步関与を深くして、アジアの成長を取り込むためのプロジェクトを産業界と一緒に、ビジネスとして仕掛けていかなければいけないと思います。具体的な成果を目的としたプロジェクトに参加して、理系で言うベンチャーのような企業が、文系からも構想されても良いのではないのでしょうか。

このようなパイロットプロジェクトの実施にあたって、最も障壁となるのは、行政が言う「公平性」かもしれません。特定の企業のみを行政がサポートするわけにはいかないことは理解できますが、その企業をサポートすることによって、より多くのビジネスが生まれるかも

しれません。小さな成功モデルを積み重ねていかないと、人は耳を貸してくれないものです。まずは小さくてもいいので、ビジネスにつながるプロジェクトを実施すべきだと思います。

外から持ち込むことも重要

「アジアのリーダー都市」という都市のビジョンに向かって、現状の積み上げから成長を探ることは堅実な方法ですが、この 25 年間でできなかったことを思えば、積み上げではなく、新しいものを付け加えないといけないと思います。新しいコンセプトや着想は、今いるみんなで考えて出てくるものではなく、往々にして外からの人に持ち込んでもらって創り上げるものだと思います。

カナダのバンクーバーは、私が一度移住まで決心した大好きな都市ですが、天然資源が豊かにも関わらず、コンテンツ産業や教育産業等新規産業の掘り起こしを図っています。将来を見据えて手を打つことは重要であり、そうした産業の育成は、市と一線を画した人や組織が意図的に考え、集積を図っています。

人口約 60 万人のバンクーバー市で、外国生まれの人口は実に 46%に達します。外国移民の増加によって都市の治安は悪化したかというところとまったく逆で、むしろ多様な文化やアイデアが持ち込まれて活性化しています。なぜならば、カナダの移民政策は非常に選別的な仕組みになっていて、海外の資産のある方々や優秀な専門性のある人たちを誘致しているからです。移民してきたひとたちは、それぞれの立場からこの都市に貢献をしているのです。

日本で外国人の受け入れをオープンにするのは難しいかと思いますが、福岡市は外国人研究者や留学生もっと巻き込んで都市を成長させていかなければならないと思います。ひとつの例ですが、九州大学ではグラミンのソーシャル・ビジネスのプロジェクトで、バングラディ

シュ出身の研究者が中核を担っています。これももちろん人々の意識改革が必要ですが。

「未完都市・福岡」の面白さ

私は 9 年前に神戸から福岡に来ましたが、神戸より福岡のほうが自己完結性において上であると感じました。神戸は確かに完成された都市ではありましたが、「東京あつての横浜」同様、神戸は「大阪あつての神戸」で、都市に必要な機能を一部大阪に依存しているからです。例えば、コンサートやミュージカルのためには、大阪に行かないといけない場合が多いです。一方福岡は、他都市に依存するのではなく、自己完結型の都市である上に、九州全体の様々な機能が集積しています。

ただ、福岡市の機能はまだまだ未完です。例えば、海外のビジネスマンが福岡で働こうとするとき、子女の教育を任せられるインターナショナルスクールは限られています。私がいた頃の神戸にはカナダ、ドイツ、フランス、中国やノルウェー系まで、多くのインターナショナルスクールがありました。P&G、ネスレや ABB といった代表的な多国籍企業も神戸に日本の拠点をおいていましたが、それぞれの従業員のクオリティ・オブ・ライフを考えた上で、神戸での立地を選択したとのことでした。その一方、福岡にあるグローバル企業のトップが、家族のために未だに東京と福岡の二重生活をしていると聞くと残念に思います。

これはほんの一例ですが、アイランドシティを完璧な共生モデル地区にするとか、ホームレスが多い状況を劇的に改善したモデル都市になるとか、神戸やバンクーバーといった世界の魅力ある都市の良いところを吸収して、福岡を完成させていくことは非常に面白いと思います。福岡を未完成あるいは発展途上と捉えたとそこに大きな魅力を感じます。

インタビュー日:2011/6/21 文責:URC 天野