

アジア統括機能を集積させ、日本で一番成長する幸せな都市になって欲しい。

—— 九州大学ビジネススクール 教授 村藤功氏



村藤 功(むらふじ いさお)

東京大学法学部卒業、ロンドン・ビジネス・スクール MBA 取得。

ベイン&カンパニー、メロン銀行、CS ファースト・ボストン、ペレグリン証券などを経て、アンダーセン財務戦略部門統括ディレクター、パートナー、ベリングポイント社マネージング・ダイレクター。2003 年に九州大学ビジネススクール・企業財務、M&A担当教授として赴任、アジア交流を担当。2009 年 4 月よりこの 3 月まで専攻長。2009 年 11 月行政刷新会議事業仕分人。

日本はこれまでも、これからもゼロ成長

日本はバブル崩壊以来、ゼロ成長が続いていますが、今後も日本全体ではゼロ成長かマイナス成長しか見込めないと思います。一方、アジア、その中でも特に中国が改革開放以来 8~10%成長を継続しており、今後 10~20 年もその傾向が続くかと思えます。

つまり、今後の世界における中国の比重はさらに増し、日本の比重はさらに減っていく時代になると予想されます。日本の歴史をみても、中国を出し抜いたのはほんの短い期間ですので、当たり前なのかもしれませんね。

忘れてはいけないのは、この日本の今後のゼロ成長は、様々な努力を行った上でのゼロ成長だということです。日本は既に生産年齢人口が減っています。生産性の現状維持だけでは自ずとマイナス成長になりますので、長期的にものすごい効率化を図らなければ、ゼロ成長すら達成できない、と考えないといけません。

意思決定機能がない都市に未来はない

ご存知のように、福岡は支店経済であると言われていて、九州に本社機能を持つ少数の企業

以外で、いわゆる大企業の意思決定は九州ではなく、ほとんどが東京などの本社で行われています。九州は日本の「10%経済」と言われているにもかかわらず、九州における意思決定はほとんどないのが現実です。

そのため、私は九大のビジネススクールで様々な企業から来る優秀なビジネスパーソンを指導していますが、一生懸命育てた学生たちが九州で活躍する場が少なく、多くの卒業生が東京や海外へと出て行ってしまっています。

意思決定する企業がないので、高度なビジネスサービスを提供するためのマーケットがなく、そのため人材ニーズが生まれず、人材が東京に流出して、ますます意思決定機能は東京に集中する、といった悪循環だと思います。この状況が続くと、日本では今後も東京が人、モノ、金、情報、意思決定の中心であり続けるのではないのでしょうか。

アジアの成長を取り込まない九州の企業

九州の企業はアジアが成長していることを分かっているが、アジアの成長を取り込んでいないのが現状だと思います。九州最大の都市

である福岡に本社を置く大企業のリーダーである七社会は、ほとんどがインフラ企業と地銀で、九州内で活動するだけで満足し、リスクを取ってまでアジア展開すべきだという危機感が薄いと思います。

また、九州を代表する銀行である福岡銀行と西日本シティ銀行も、海外に支店を出さない国内地銀に留まっており、アジアに関するリサーチ業務、アジアビジネスのアドバイザー業務、金利・為替リスク管理支援などデリバティブ業務を、九州からアジアに進出する企業にサービス提供していません。福岡にある弁護士、会計士、税理士といった高度人材を抱える専門家達もほとんど国内業務しかしていません。

これら銀行業や専門家の方からは、アジア業務の対象となる顧客がいないからサービスを提供しても儲からない、という声を聞きます。確かに一企業の努力だけでは難しいかもしれませんが、九州経済産業局、九州経済連合会、九州経済同友会、七社会などのリーダーシップやまとまった動きが必要だと思います。それでも、それぞれの企業が気概を持ってアジア進出に取り組まないといけないのではないのでしょうか。

事業会社のアジア統括機能を福岡に呼べ

私はこのような時代認識と、九州における企業の意思決定機能に対する危機意識から、常々福岡は香港、上海に並ぶような「アジア統括会社の集積地」を目指すべきだと提言しています。そして、その実現の第一歩は、主に東京に本社を置いている事業会社のアジア統括機能を誘致することです。

アジアの活力の取り込みというと、大抵はインバウンドが話題になるのですが、日本にいて受け止められるインバウンド対応の金額効果はアジアの成長のほんのおこぼれに過ぎません。10%成長しているようなアジアの中に入っ

てその成長を享受するアウトバウンドへの取り組みの方がより九州経済の成長にとって重要であると思います。

現在存在する福岡アジア特区を国際戦略特区として、国税、県税、市税をそれぞれ5%ずつ、合計で法人税を15%引き下げ、傘下のアジア企業の経営者・従業員に対して長期ビザを発行するなどのインセンティブをつければ、大企業のアジアオペレーション統括機能の一部を東京から福岡に移転させられるのではないのでしょうか。

福岡市や福岡県が仮に法人税を下げたとしても、これまでなかったアジア統括機能を誘致できるのであれば、税収が減少することはありません。また、東京から移転してくるアジア統括会社に対して、福岡の金融機関、弁護士、会計士、税理士などが専門的なサービスを提供できれば、これまで規模を欠いて成立しえなかったアドバイザービジネスが成立するようになり、福岡に情報が集まり、福岡でアジア戦略についての意思決定ができる良い循環に入るのではないのでしょうか。

現状では事業会社のアジア統括機能は東京から徐々に上海へと移っています。ビジネスモデルを確立するために、事業会社は一定のブラックボックスを持っていることが多いのですが、それが仮に上海に移れば、中国政府の圧力でブラックボックスを開示させられることになり、長期的な競争力を失います。福岡は研究開発機能を持ってこのブラックボックスの流出を水際で阻止する役割を果たさないといけないのではないのでしょうか。

市場が中国にあるわけですから、市場を理解し、原材料や部品の調達を企画するようなより製品に近い研究・開発機能は上海にあっていいと思いますし、グローバル市場を見据えた基礎的な研究機能は東京に残してもいいでしょう。それ以外の中間的な機能は福岡が強力に誘致

したらいいと思います。

地銀はスーパー・リージョナル・バンクたれ

先程も言いましたが、福岡銀行と西日本シティ銀行は国内業務に留まらず、九州企業が進出する主要アジア都市に支店を出すべきです。現地社員は旅行案内のような駐在員事務所業務をするのではなく、リサーチ・レポートをしっかり書き、地場企業の進出等のアドバイザー業務を進めてノウハウを蓄積し、金利・為替リスク管理支援などのデリバティブサービスを提供する、スーパー・リージョナル・バンクにならなければなりません。

これまで、九州の企業がアジア進出等を検討する際、地場銀行では役に立たないのでメガバンクにアドバイザーをお願いしてきました。しかし取引のミーティングの時にだけ東京から飛んでくるメガバンクのサービスには限界があります。企業が必要としているのは、やはりいつもそばにいて、自身のことを理解している、信頼できるパートナーです。地銀が顧客である九州企業のアジア進出を手助けするのは当然のことだといえます。

もちろんメガバンクに全ての面で勝てることはないと思いますが、例えば大連、瀋陽、青島など黄海沿岸に関してはどのメガバンクよりも情報を持っている、といったコンセンソレーション戦略を取って差別化することはできるはずで

福証はアジアファンドを扱え

東京証券取引所が大阪証券取引所と統合しようとしている時代です。このままでは、上場する魅力のない福岡証券取引所はなくなってしまいか、東証・大証連合の一部となってしまうでしょう。そうならないために、私の提案としては、香港・上海・深圳インデックスにリンクしたファンドを福証に上場させて、福岡銀行

や西日本シティ銀行の窓口等で販売する仕組みをつくることを試みてはどうでしょうか。これは今すぐにでも出来ることだと思います。短期的にはリスクが高いと思われるかもしれませんが、長期的に見れば中国の成長率は日本より断然高いでしょう。中国の成長に九州の人が投資できる仕組みを作ることで、中国の成長を取り込むことができます。少しでもリスクを下げるために、福岡銀行や西日本シティ銀行は香港・上海・深圳市場が現在どうなっていて将来どうなるかリサーチ・レポートを出さなければなりません。

また、ASEAN ではインフラ投資が活発ですが、資産が現地通貨で、有利子負債が外貨の米ドルや日本円になっていると、現地通貨の価値が落ちた時にインフラプロジェクトは大きな損害を被ります。これは1987年のアジア通貨危機の時に実際に起こりました。これに対して、現地通貨建ての社債を発行しておけば、インフラプロジェクトが為替リスクに影響されることはありません。資産と負債の通貨を合わせるアセット・ライアビリティ・マネジメントの基本となります。

しかし、現地通貨建ての社債は投資家が少なく、どのようにしてまとまった資金をASEANの現地通貨建て社債へ回すかが問題となります。そこで、もう一つ福岡証券取引所への提案ですが、現地通貨建ての社債ファンドを上場させ、これを福岡銀行や西日本シティ銀行が窓口で販売することを試みてはどうかだと思います。アジアのインフラの成長を九州が取り込むひとつの方法であり、為替変動のリスクが高くなり、まとまった資金のファンドになっていれば、為替デリバティブを使ってリスク・ヘッジすることもできます。

九州内にもまだ活性化出来る分野もあります。九州の市町村がタコソボ的に行っている水道事業などは水平統合して九州単位で広域化

し、民営化した上で、福岡証券取引所に上場すれば、「水道事業の広域化・民営化」をきっかけに民営化市場でもリーダーシップをとることができるのではないのでしょうか。

ゼロ成長の日本の中で幸せに成長しよう

過去、日本の空港や港湾は規模や機能強化のための投資を怠ったため、成長が止まりました。既にアジアでのハブ空港や港湾の位置付けが決まっているので、今から巻き返そうとしても全く手遅れです。このように、国際ビジネスの世界では、一旦落ち着いたら取り戻せないことが多々あります。

今回の震災で、自動車産業を筆頭とした日本のサプライチェーンが意外と脆弱なことが分かりました。日本の大企業の調達の回復が大半は実現しつつあると報道されていますが、この多くはあくまでも代替調達であって、これまでの国内サプライヤーとは違う、アジアや欧米の調達先からの調達です。このような代替調達も、一旦進んでしまうと元には恐らく戻りません。九州から供給したくても、世界中から調達が進んでおり、その意思決定は九州では行われません。こういう観点からも、私が提案するような試みを実行に移して、九州、福岡に最適なサプライチェーンやバリューチェーンを作る意思決定機能を根付かせるべきだと思います。

現在、民主党は財務省や官公労と戦うわけにはいかず、中央政府主導の大きな改革は進みそうにありません。企業も政府も東京に頼らず、九州で勝手に動いて、ゼロ成長の日本の中で、唯一長期5%成長するような幸せな地域にしていけばいいと思います。

インタビュー日:2011/7/6 文責:URC 栗原