

アジア・タイ戦略

—日本タイ協会での講演(2015年10月20日)から—

フィデアホールディングス株式会社 代表執行役社長CEO 里村 正 治

ご紹介いただきました里村です。日本タイ協会の北山会長とは大学時代の同級生で、吉田理事長は以前からいろいろとご指導いただいた大先輩です。今般、吉田理事長から講演の依頼をいただきお引き受けさせていただきました。

まず、フィデアという名前ですが、ラテン語でfidesは信頼という意味で、英語のConfidenceの中に含まれています。それにAllianceのaを加えて、信頼の絆、信頼の輪という意味でFIDEAと命名しました。6年前の2009年10月1日に東北の2つの地方銀行の持株会社として設立、現在7年目に入っています。特にアジアでは、Financial Ideaの短縮形だと説明しますと納得していただけます。

今日、お話する内容は、①フィデアグループの概要、②グローバル戦略、③AEC+3との関係です。3とは中国、韓国、日本を指します。本年12月のAECの設立に向けて、我々アジアの民間金融機関間でも連携を深めていく動きがありますので、その紹介をいたします。また、タイとは、地方創生と深い関係がありますので、④タイに関係する地方銀行の役割についてお話をしたいと思えます。後半は私どもの理事の鈴木から話をさせていただきます。1997年、アジア通貨危機が起きた時に富士銀行バンコク支店の初代支店長だったことから、当時を振り返りながら現状の報告をいたします。

フィデアグループの概要

グループ傘下の銀行である北都銀行は秋田県、荘内銀行は山形県を主たる営業基盤とし、加えて宮城県、福島県、東京にも支店があります。持株会社の本社は仙台市に置いています。私たちは「オープンプラットフォーム」と言って、「経営ビジョンを共有できるのであれば、どの銀行でも是非参加してください」という統合形態をとっています。両行頭取の仕事と持株会社社長の仕事は、重ならないように運営しています。こ

れからお話申し上げます海外金融機関との直接提携などは、持株会社の仕事になります。

この「オープンプラットフォーム」という言葉は、銀行を下から支える専門家の集積地という意味に捉えています。持株会社の上に銀行があって、その先にお客様がいらっしゃるわけで、そのようなグループ構造にしています。持株会社の主要業務は、銀行の活動を支えることにあります。事業を定義するとき、「あなたの顧客は誰ですか？」の問いに答える方法があると、昔、学んだことがあります。「フィデアホールディングスの顧客は誰か？」との問いには、「傘下の銀行です」と答えています。つまり2つの銀行は私のお客様だという考え方です。

フィデアのグローバル戦略

タイのカシコン銀行とは2010年8月に提携しました。バントゥーンCEOとは古くからの友人です。カシコン銀行とフィデアグループは、共通の戦略、考え方を持っているように思います。お互いの戦略の柱のひとつは、地域との連携（Regional Connectivity）です。私たちは、東北一円を県境を跨ぐひとつの地域として、地域の発展につなげていく戦略を採り、カシコン銀行もタイ国内のみならず、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム等のアセアン諸国の金融機関との連携（Connectivity）を軸にアジア地域の発展に貢献しようとしています。

フィデアにとって、各国の金融機関との提携の仕方は4種類あります。①直接提携、②バンコク宣言参加行との提携、③決済業務に係る提携、④JBICを通じた提携です。タイについて申し上げます、カシコン銀行に加えてBOI（タイ投資委員会）と直接提携をしています。BOIとの提携の時は、先般、長官になられたヒランヤーさんが仙台までお越しくださり、友好の会を開きました。また昨年には、北都銀行は秋田県と共同

でバンコク駐在員事務所を置きました。県自体が地域の振興のために、アジアの国々との関係を一層深めたいとの強いお考えを持っています。

提携戦略を遂行する際、出来る限り先方のトップであるCEOに直接お会いして、いろいろな意見交換をしながら業務協力協定（MOU）を締結する方式を重んじています。現在、提携をしている金融機関の中で、直接提携は9つですが、MOUに単にサインするのではなく、何か地方創生に役立つような具体的なプロジェクトがあった時に改めてMOUを含めて提携しようと相談している金融機関もあります。

提携戦略推進の考え方

提携戦略推進の考え方について触れたいと思います。私たちは、メガバンクの国際業務を後追いをするのではなく、むしろ、地銀のグローバル化モデルを新しく作ろうという気持ちです。いくつかの理由がありますが、例えば、海外支店の設立には、自己資本比率規制への対応も含めて国際基準行に変わらなければならず、資本コストは非常に高くなること、また上海支店やニューヨーク支店を開いても、海外勤務者の育成には時間がかかるなどです。

では、なぜ地銀のグローバル化モデルを作っているかと言うと、ひとえにお客様の海外進出に向けた大きな動きです。東北では、地域の人口減少や経済がなかなかデフレから脱却しなかった状況下、活路を求めて多くのお客様がタイや中国に進出されています。インドネシアやベトナムに進出しているケースもあります。そういうお客様がアジアに進出する時、メガバンクの基準ですと規模が小さすぎてきめ細かいサービスを提供していただけないのが実情です。それは私たちにとっては非常に大きなビジネスチャンスで、自分たちが海外金融機関とのネットワークを作れば、その延長線上でお客様にサービスを提供できるという



2015年2月にタイ北部ナーンで開催されたシリントーン王女の誕生祝賀会で打ち上げられた大曲の花火

考え方です。

フィデア設立時に銀行業からサービス業に変わるとの宣言をしました。金融情報サービス業と呼んでいますが、これから銀行が生き残っていくためには、単なる銀行業ではなく、金融あるいは情報のサービス業に変わっていく（Transform）、このことを経営の一つの柱にしており、アジアの金融機関との提携もそのような考え方に基づいています。

自ずから、提携した銀行の間には暗黙の了解があります。例えばタイの例でいいますと、互いに経営内容の良いお客様を厳選して紹介することです。つまり、顧客の選択（Finding）について双方できちんと責任を持つということです。このことは、東北のお客様にとって非常に安心できることだと思います。

地方にあっては、このFindingの機能をメガバンクは持っているとは必ずしも言い切れないと思います。そこはむしろ地域銀行の一番大事で優位なところだと考えています。

タイとの提携の事例

タイの大手銀行の中でカシコン銀行は特にリテール業務に力を入れている銀行で、フィデアの業務戦略と合致するところがあります。トレーニーの派遣、秋田

県知事のミッションと商談会開催、バンコク駐在員事務所開設など多分野にわたりお手伝いを賜り、また山形県知事のミッション、商談会でもご支援をいただいています。先程申し上げましたバンコク宣言の枠組みにも参加させていただきました。

カシコン銀行とのご縁から、今年2月、タイ北部ナーンで開催されたシリントーン王女の60歳の誕生祝賀会では、大曲の花火の参加という栄誉をいただきました。この事は、タイの方々に秋田を知っていただくよい機会になったと思います。

それから、3月に第3回国連防災世界会議が仙台で開催されました。潘基文国連事務総長はじめ安倍首相も参加された中、民間のパブリックフォーラムをフィデア主催で開く機会を得ました。元国連事務次長の明石康様は秋田県のご出身で、ご厚意に甘えてこのフォーラムのファシリテーターをしていただきました。東日本大震災が起きた2011年秋にはタイで大洪水が発生しました。カシコン銀行バントゥーンCEOから当時を振り返り、金融決済システムの維持など災害発生時の金融機関の責任についてスピーチをしていただきました。

AEC+3 枠組み構築へ参画

いよいよこの12月にAEC設立の運びとなりますが、この動きをにらんで、去年11月にカシコン銀行を中心に組織された“アジア金融機関版バンコク宣言”と呼ばれるASEAN諸国に中国、韓国、日本を加えた民間金融機関の業務協力のネットワーク、「ASEAN+3」の枠組みにフィデアグループも参加いたしました。ネットワークのキーワードは、地域連携（Regional Connectivity）です。タイに加えてミャンマー、カンボジア、ラオス、マレーシア、インドネシア、ベトナム、フィリピンの8か国からも参加しており、フィデアはこれらの銀行とも友好的な協力関係を築くことが出来ました。

今年9月には、カシコン銀行バントゥーンCEOがリーダーとなって開催されたTAKSILA ASEAN Banking Forumにも参加する機会を得ました。1997年のタイ通貨危機当時、大蔵大臣であったTarrin氏、中央銀行総裁であったM.R. Chatu Mongkol氏、現在、TMBのCEOでタイ銀行協会会長をしておられます

Boontuck氏の3氏からの講演もありました。およそ20年前に起きた未曾有の金融危機に際し、タイの各銀行が毀損した資本の回復や経営健全化への道を必死になって歩んできた歴史を学ぶ貴重な機会になりました。これもバンコク宣言参加行ということで呼んでいたものでした。

地方創生とアジア諸国との密接な関係

地方創生には、よく「アジアの需要を地域に取り込む」ことが大切であると言われています。先ず、アジアの皆様を買っていただける、特に農産物をどうやって輸出していくかということがあります。これは「言うは易く、行うは難し」です。例えば山形県名産のラ・フランスとさくらんぼなど果実については、いかに鮮度を保つかということや、すでにタイなどに進出しているアメリカンチェリーとの競合が課題になるでしょう。それから、タイからの観光客が東北に訪れる人数は、全体の割合が低い水準に留まっています。どうしたらタイの方にたくさん来ていただけるのか、アイデアを含めていろいろ工夫をこらさなければなりません。地方創生を考えるとアグリ関連の輸出およびインバウンド誘致の2つはしっかりとやっていかなくてはいけないと思っています。

農業関係の輸出については、両県の知事が非常に熱心に取り組んでおられ、フィデアグループとしても全面的に両県と連携を図り、タイなどへの輸出振興に努力しているところです。最近では秋田牛という非常においしい肉をタイに輸出しようという活動もしています。また、山形のさくらんぼの輸出にも力を入れているところです。

インバウンドの観光ですが、仙台空港の民営化に伴い、バンコクと仙台間の直行便の復活を期待しているところです。タイでは雪やスキーに興味を持たれる方々も多くいらっしゃいますが、東北に雪が降ることやスキー場があることが、まだ広く知られていませんので、宣伝やその他の活動も活発化していく必要があると考えます。

ミッション、交流会をどのように実施しているかを簡単に申しますと、カシコン銀行が手配してくれた広い部屋にブースをいくつか作って、Sellerである日本の

企業とBuyerであるタイの企業とのマッチングをします。日本から商品を持ってきて、タイの方々はそれを見ながら商談を行います。商談会の場で1日に6件くらい成約したことがあり、このようなビジネスがだんだん盛んになっていくのではないかと期待をしています。

フィデアホールディングス株式会社
理事 鈴木 布佐人

リレー講演というわけではないのですが、私からは、秋田県、山形県の企業の進出について報告いたします。

タイの投資環境の変化への対応

タイの投資環境の変化として労賃の上昇、労働力不足が挙げられます。労働人口の減少局面に入り、高齢化も東南アジアでは一番進行していると言われてます。継続した労賃の上昇は、かつての“チャイナ+one”と同じ連想で、タイから他の国に移転する、あるいは他国にもう一つ拠点を作るといった“タイ+one”の検討に結びつきますが、実際には秋田県、山形県においては、まだ目立った動きには至っていないように感じています。

その理由の一つに一般的な課題ですが海外に派遣する人材不足の問題があります。一度タイに拠点を作った場合に、情勢変化に対応して別の地域に新たに拠点を作ったり移転するのは容易ではありません。二つ目は、最近進出した所謂エマージングマーケットにおいて、賃金が比較的上昇した水準でのフィージビリティ・スタディ等を行っていますので、現状の水準であればまだ耐えられるということです。従いまして、主体的に自分から環境の変化に応じて動いていくにはまだ少し早いですが、納入先などの動向次第という状況にあると考えています。

更に、今後のAECの動き、メコン経済圏の進展状況によってはお客様の動きが大きく変わることも想定できます。1993年のAFTA発足以来、20年以上経っていることから、先発ASEAN諸国間の関税はほぼ撤廃されている状況です。秋田県、山形県のお客様も既にタイとインドネシアあるいはタイとベトナム間でも新しく戦略的な商流を構築する動きをしています。今後は、東西・南北回廊等が完成するなどAECの進展に沿って、



タイで開催されたシリントーン王女の誕生祝賀会にて花火を打ち上げた大曲の花火協同組合のみなさん(後列)

ヒト・モノ・スキルが自由に域内を移動することになると、新しいビジネスチャンスが生まれてくる可能性が大きくなっていくと思います。新しいAECのカタチが出来ていく時、提携先であるカシコン銀行やバンコク宣言参加銀行、ラオス、カンボジアなどの金融機関からいろいろご支援をいただき、地域のお客様のニーズに応えお役に立っていきたいと思います。

東北地域のタイに対する期待の高まり

タイへの期待としては、製造基地に加え、消費地としての期待が膨らんでいることが挙げられます。私は、“製造基地に加え”という点に思いを入れています。中国マーケットは、従来の世界の工場としての製造基地から、最近では消費地に変わってきました。一方、Greater Mekong Sub-region (GMS) といったAECプラスの大きな流れがこれから起こってくることを考えますと、タイは、製造基地として引き続き大きな魅力があり、加えて消費地としても期待できるという、両面での期待につながるものです。今後、タイでのサービス産業にも期待が持てます。サービス産業の一例として日本食レストラン向け関連の食材や日本酒の輸出を検討している案件がいくつかあります。これから、タイは所得が向上してきた消費マーケットとして、多面的なビジネスチャンスの可能性があると思います。

また、タイでは大きな洪水被害の発生や軍事クーデターが起りましたが、それを理由にタイから撤退するという動きは特にありませんでした。これはタイ社会の安定あるいは外資の導入に対する一貫した方針がタイマーケットに対する信頼になっていると思います。この点が他の先発ASEAN諸国と大きく違うという認識です。