

北米の新興・中堅都市の魅力

2013 年 1 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部北米課

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485

e-mail : ORB@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 北米課宛



● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：北米の新興・中堅都市の魅力

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問１：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問２：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問３：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	☐ 企業・団体	会社・団体名
	☐ 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針（<http://www.jetro.go.jp/privacy/>）に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

目次

はじめに	1
【総論】北米の新興・中堅都市を攻める ～魅力ある多様で厚い市場～	2
＜西部＞	
ワシントン州 シアトル ～技術系コミュニティーに“勢い”～	7
【インタビュー】全日空がシアトル、サンノゼ路線を開設へ	10
【インタビュー】バイオベンチャーAcucela ～新しい価値を創造する日本企業に最適なシアトル～	13
【インタビュー】シアトルでバイオ医薬品の製造を委託 ～第一三共に戦略を聞く～ ..	17
カリフォルニア州 アーバイン ～アジア系人口の流入増加が目立つ教育の街～	19
コロラド州 デンバー ～国際空港のハブ機能強化図る～	21
ニューメキシコ州 アルバカーキ ～長い日照時間を活用し成長目指す～	23
＜中西部＞	
ミネソタ州 ミネアポリス ～親日都市・ミネアポリス～	25
＜南部＞	
テキサス州 サンアントニオ ～平均年齢 32 歳の成長都市～	28
ノースカロライナ州 ローリー ～中間所得層が厚い成長都市～	31
ジョージア州 アトランタ ～大企業が集積する米国と世界の「ハブ」～	37
【コラム】首都ワシントン DC ～大リーグ球場建設で市街地活性化～	39
＜カナダ＞	
カナダ・オンタリオ州 ウォータールー ～多様な産業を引き付ける人材の宝庫～	42

はじめに

ニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルス、サンフランシスコなど北米の有名大都市でのビジネスは競争が激しく、コストも高い。これらの都市は、力のある中堅企業や大企業向けの市場というイメージがある。しかし、北米市場は刻々と変化している。大都市からは次々と新たなトレンド、技術、ビジネスが生まれる一方、人口数十万規模の中堅都市も産業、企業、人、大学を引き付け成長している。

本報告書が焦点を当てるのは北米の「中堅都市」。投資先としての北米の魅力を、「都市」という切り口で追う。日本人にはなじみが薄い都市であっても、市場や進出先としての魅力は大きい。北米の多様で厚みのある中堅都市を紹介する。米国市場に商機を見出そうとする方々の参考となれば幸いである。

なお、本報告書は、2012 年 9 月までに取得可能な情報に基づき作成した。執筆者の所属は執筆時点のものである。

2013 年 1 月
日本貿易振興機構 (JETRO)
ニューヨーク事務所
サンフランシスコ事務所
ロサンゼルス事務所
シカゴ事務所
ヒューストン事務所
アトランタ事務所
トロント事務所
海外調査部北米課

【総論】北米の新興・中堅都市を攻める ～魅力ある多様で厚い市場～

米国では、10 人のうち 9 人が都市人口ランク 21 位以下の中堅・中小都市に住んでいる。北米市場で規模のあるビジネスを展開するならば、郊外の中堅都市攻略は必須となろう。

日本企業は人口密集地域での厳しい競争経験は豊富だろうが、北米のような「がらん」とした郊外での戦いは総じて不得手ではなかろうか。北米には、挑むに値する中堅都市が多い。

難しい側面はあるものの、克服できれば大きな強みとなる。

平均的な会社員、普通の家庭、平均的な子ども、普通の体格……。米国やカナダでは、「平均的」「普通」「典型的」といった概念が希薄であると感じる。平均値や中間値を示すデータはあるが、それが典型的 (typical) とはいえない。テキサス州郊外に行けばカウボーイハットとブーツ姿でカントリーソングを歌うことが「普通」であり、サンフランシスコではインド人や中国人がベンチャー企業を興し社長に就任するのは「普通」のことだ。ニューヨークでは、ビルのオーナーがユダヤ人で、1 階のレストラン経営はイタリア人、ビルの警備はウクライナ人が担っている。これもまた「普通」の光景である。人種に限ったことではない。米国には外国生まれの人口が 3,996 万人、博士号取得者が 2,130 万人、退役軍人が 2,180 万人というように、さまざまな「層」があり、しかも厚みがある(表 1)。

都市や町も多様である。日本と北米間の直行便はニューヨーク、ロサンゼルス、シカゴ、ホノルル、バンクーバーなどの有名都市をつなぐ。日本人が思い描く北米都市のイメージもこれら有名都市と重なるだろう。しかし有名都市が「典型的」な都市というわけではない。日米を比較すると、日本には人口 20 万人以上の市や町が 112 あるのに対し、人口 3 億 1,000 万人の米国には 109 しかない。人口密度は米国が 1 平方キロ当たり 34 人。日本は 1 平方キロ当たり 343 人と 10 倍の開きがある。また人口上位 20 都市が総人口に占める割合は、日本の 27.7%に対し、米国は 10.4%にすぎない(表 2)。日本では 3 人に 1 人が「大都市」に住むが、米国は 10 人に 1 人である。各地に中規模の都市が分散しているためだ。日本の大都市のイメージに相当するのは、ニューヨーク、ロサンゼルス、シカゴくらいだろう。

表1 米国における各層の統計

分類	数	分類	数
家族世帯	7,690万世帯	退役軍人	2,180万人
単身世帯	3,140万世帯	外国生まれ	3,996万人
65歳以上の人がいる家庭	2,850万世帯	外国生まれ(うち2000年以降に米国に移住)	1,390万人
18歳以下の子がいる世帯	3,430万世帯	1年前に転居した人	4,530万人
博士号取得者	2,130万人	1年前に外国にいた人	1,650万人
大学卒業(最終学歴)	3,620万人	市民権獲得者	1,750万人
高校卒業(最終学歴)	5,820万人	医療・福祉従事者	1,750万人
中学卒業(最終学歴)	2,950万人	製造業従事者	1,160万人
母国語が英語以外	2,520万人	小売業従事者	1,480万人
母国語がスペイン語	1,650万人	金融・保険業従事者	617万人
母国語がアジア系言語	450万人	専門技術サービス従事者	784万人

出所：米国センサス(2010)

表2 米国と日本の人口上位20都市

単位:人

	米国		日本
1	ニューヨーク 8,244,910	東京都	8,949,447
2	ロサンゼルス 3,819,702	横浜市	3,689,603
3	シカゴ 2,707,120	大阪市	2,666,371
4	ヒューストン 2,145,146	名古屋市	2,263,907
5	フィラデルフィア 1,536,471	札幌市	1,914,434
6	フェニックス 1,469,471	神戸市	1,544,873
7	サンアントニオ 1,359,758	京都市	1,474,473
8	サンディエゴ 1,326,179	福岡市	1,463,826
9	ダラス 1,223,229	川崎市	1,425,678
10	サンノゼ 967,487	さいたま市	1,222,910
11	ジャクソンビル 827,908	広島市	1,174,209
12	インディアナポリス 827,609	仙台市	1,045,903
13	オースティン 820,611	北九州市	977,288
14	サンフランシスコ 812,826	千葉市	962,130
15	コロンバス 797,434	堺市	842,134
16	フォートワース 758,738	新潟市	812,192
17	シャーロット 751,087	浜松市	800,912
18	デトロイト 706,585	熊本市	734,294
19	エルパソ 665,568	相模原市	719,611
20	メンフィス 652,050	静岡市	716,328
計	32,419,889	計	35,400,523
総人口	311,591,917	総人口	127,803,600
20都市のシェア	10.4%	20都市のシェア	27.7%

出所：米国センサス(2010)、日本国勢調査(2009)

この違いは、国土の広さ、地形、歴史、文化などによるところが大きい。が、ビジネスの観点から重要なのは、米国の都市すなわち「市場の単位」は総じて小さく、拡散していることだろう。米国には1人当たり国民生産4万7,000ドル、カナダには同4万1,000ドル(世界銀行、2010年、購買力評価)を超える豊かな人々がこれら“拡散した都市”に住んでいる。ただし、貧富の差は大きい。

本稿の視点は「中堅都市」(人口約30万～60万人)である。有名ではないが、訪れてみると規模が大きく、企業が集積し、大学や研究施設がそろそろ。中心部は活気があり、清潔な街には公園、文化・スポーツ施設も豊富に整っている。

北米のメディアは「都市ランキング」を好む。都市が多様であり、あちこちに新興都市が生まれることも、その理由の一つだろう。表3はビジネスを切り口にしたランキングの例だ。経済、雇用、教育、税制、中小企業数などを指標にさまざまな機関やメディアが都市を順位付けている。中には複数の調査に顔を出している都市もあるが、いずれも日本人になじみがあるとは言い難く、多くの都市は日本人の認知度が低い。

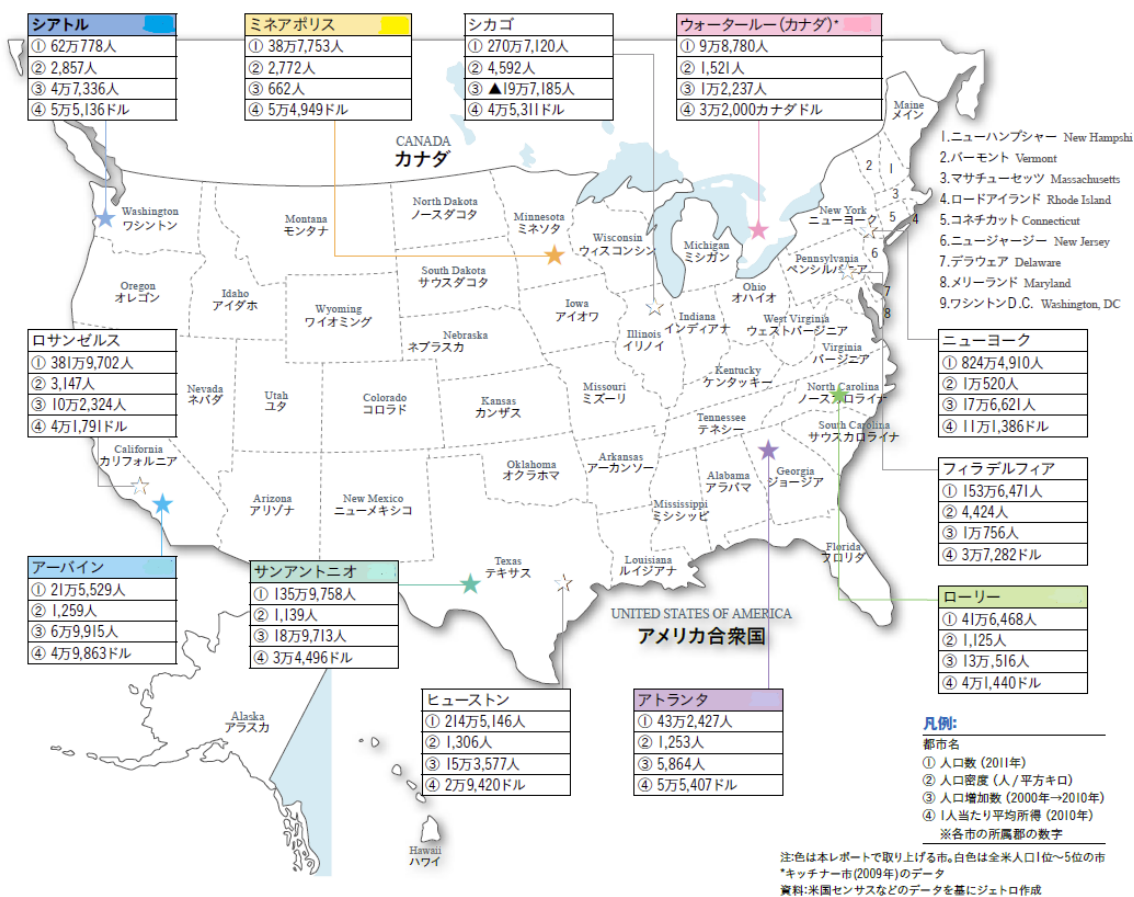


表3 各都市の各指標別ランキング

調査名	America's Fastest Growing Cities (Forbes, 2011)	10 Hottest Spots to Start a Small Business (Fiscal Times, 2011)	Top Ten Cities To Start A Business (BrightHub, 2011)	The Best Cities for Manufacturing Jobs (Forbes, 2011)	America's 50 Best Places(Businessweek, 2011) **
指標	経済成長、税制、人口、雇用、所得など	人口、雇用、中小企業数など	税制、雇用、市場、資金、機会など	製造業集積、雇用、経済成長など	教育、所得、犯罪、経済、自然、娯楽など
1	テキサス州 オースティン*	テキサス州 オースティン*	ネバダ州 ラスベガス	テキサス州 ヒューストン*	ノースカロライナ州ローリー
2	テキサス州 ダラス*	オクラホマ州 オクラホマシティ	オレゴン州 ポートランド	ウィスコンシン州 ミルウォーキー	ハワイ州 ホノルル
3	カリフォルニア州 サンノゼ*	サウスカロライナ州 チャールストン	フロリダ州 オーランド	ワシントン州 シアトル	ワシントン D.C.
4	テキサス州 ヒューストン*	ノースカロライナ州 シャーロット	カリフォルニア州 サンディエゴ*	テキサス州 サンアントニオ*	バージニア州 バージニアビーチ
5	ユタ州 ソルトレイクシティ	ワシントン州 シアトル	アリゾナ州 フィニックス*	バージニア州 バージニアビーチ	ニューメキシコ州 アルバカーキ
6	ノースカロライナ州 ローリー	オクラホマ州 タルサ	ノースカロライナ州 チャペルヒル*	ミシガン州 デトロイト	コロラド州 コロラドスプリングス
7	ワシントン州 シアトル	ノースカロライナ州 ローリー	ジョージア州 アトランタ	ミズーリ州 カンザスシティ	オレゴン州 ポートランド
8	カリフォルニア州 サンフランシスコ*	コロラド州 デンバー	ウィスコンシン州 マディソン	コネチカット州 ハートフォード	ペンシルバニア州 ピッツバーグ
9	テキサス州 サンアントニオ*	ワシントン D.C.	オハイオ州 ヤングスタン	カリフォルニア州 サクラメント	ルイジアナ州 ニューオリンズ
10	ジョージア州 アトランタ	ニューヨーク州 ニューヨーク*	テキサス州 オースティン*	オクラホマ州 オクラホマシティ	ミネソタ州 ミネアポリス

*印は全米人口上位20都市。太字は本レポートでも取り上げる都市 ** 人口30万～60万人の都市に属する
資料:各資料に基づきジェトロ作成

<ビジネス成功の扉を開く三つの鍵>

業態、取り扱う製品・サービス、企業の規模などにもよるが、全米でビジネスを展開する上で認識しておくべき事項の一つ目は、まず「普通」や「平均」を想定することが困難であることだ。企業は顧

客を絞り、さらには商品を自ら「創り出す」ことが必要となる。アップル、ホールフーズ、サウスウエスト航空、ハーレーダビッドソン、グーグル、セールスフォースなどはそうした企業の代表例だろう。これら企業のビジネスモデルは、市場調査でも出てこない顧客ニーズを自ら創り出すものだ。

第二に、距離や時間の壁を越え、スケール(規模)を出す必要があることだ。全国に拡散するいくつもの街に同水準の商品・サービスを途切れなく、適正価格で行き渡らせることができるか。スターバックス、マクドナルド、ホームデポ、P&G、ヒューレット・パッカード、フェデックス、大手ホテルチェーンなどがその好例だ。どの店舗でも味や手順、品ぞろえが共通化されている。使いやすいオンライン予約、発注、返品、決済、24時間対応などの仕組みもでき上がっている。

第三はコスト効率を高め、無理のない持続的ビジネスを構築する必要がある点だ。郊外のメグシーズやターゲットなどの大型店に行くと店内の従業員が非常に少ないことに気付く。銀行やケーブルテレビの窓口は自動化されており、レンタカー、宅配便、ホテル、レストラン、航空会社の従業員も少ない。日本に比べ、サービスの質は劣る。しかし、広い国土に人口が分散する同国で持続的ビジネスを展開するには、どの程度のサービスをどのように提供するかを見極めることが重要になる。劣悪なサービスは評判を落とすが、過剰なサービスはコストに見合わず長続きしない。

＜郊外を得意とする企業＞

日本で厳しい競争を勝ち抜いた優良企業が、ニューヨークに1店舗を開き「成功」させることは工夫と努力次第で可能だろう。しかし有名都市は、流行り廃りが激しくコストも高い。強力な競合企業が現れる可能性も常にある。そして、2店舗目、3店舗目をどこに置くか。その設置地域の選定も難しい。近郊都市のフィラデルフィア(ニューヨークから150キロ、人口153万人)、ボストン(同350キロ、62万人)、ワシントンDC(同370キロ、60万人)などに構えるか。人口は多いがニューヨークから4,500キロ(東京ー福岡間の4倍)離れたロサンゼルスに置くか。「次の一手」が悩ましい。ニューヨークとは連続性のない全く別の市場であるためだ。ニューヨーク・マンハッタンに3店舗を構えるユニクロも、他地域への進出はこれからだ。

ネブラスカ州のカジュアル・アパレル販売(いわゆるセレクトショップ)のバックル(Buckle)は、広大な米国の41州で400店舗以上を展開する。過去5年間の株価収益率(EPS)は年平均20.9%増、同売上高14.9%増、営業利益率22.4%の好業績を収める。株価は2002年時点で8ドル程度だったが、現在はその5倍の40ドル前後。

特徴の一つは店舗展開にある。400店舗のうち人口が密集するニューヨーク州には3店舗、マサチューセッツ州には1店舗を置くのみだ。ハワイ州やコネティカット州に至っては店舗を置いていない。これに対し、ユタ州に10店舗、ノースカロライナ州に11店舗、カンザス州に17店舗を展開している。カリフォルニア州にも18店舗を構えるが、ロサンゼルスやサンフランシスコなどの大都市ではなく、アーバインやサンラファエルなどの郊外に進出している。「われわれは出店については非常に慎重(very cautious)に計算する。そしてそれはこれまで成功してきた」と、サンラファエル店のマネジャーは語る。洗練された店舗には、流行の服や雑貨が比較的手ごろな価格で整然と並び、数十キロ離れたサンフランシスコまで出向かずとも、同地と同水準の先端商品を手にすること

ができる。バックルは海外に店舗はないが、日本を含む 90 カ国以上からオンライン注文を受け付ける。ネット上で送料や関税の計算も自動的に行われ、クレジットカードで支払いが完了。1 週間程度で届き、60 日以内であれば返品も可能だ。

どこを市場とするかは業種、業態、競合相手、コストなど多くの要因が絡む。しかし北米の場合、「郊外の中堅都市」は選択肢として魅力があり、チャレンジする価値がある。小売りチェーンのウォルマートやコストコなどもむしろ郊外展開を得意としている。北米でスケール(規模)のあるビジネスをしようとするれば、郊外の攻略は不可欠ではなかろうか。

以下の北米各地からの報告は、これら中堅都市市場の一例である。北米の「多様で層の厚い」市場を知る上で参考になれば幸いである。

(北米課 中島丈雄)

ワシントン州 シアトル ～技術系コミュニティに“勢い”～

ワシントン州シアトル市は、人口 60 万人強。決して大きな都市ではない。が、ボーイング、マイクロソフト、アマゾン、スターバックス、コストコ、リアルネットワークスなど多彩な一流企業が本拠地としている。先端産業を下支えするのが「技術系コミュニティ」の存在だ。その活力を取り込もうとする日本企業の動きも活発になっている。

<シリコンバレーから進出相次ぐ>

サンフランシスコやシリコンバレーに本拠を置く企業が相次いでシアトルに進出している。2010 年 8 月にシリコンバレー外に初のエンジニアリングセンターを設置したフェイスブック(本社:カリフォルニア州メンローパーク)は、2012 年 4 月には新事務所をシアトルに開設した。ツイッター(本社:同サンフランシスコ)は 2012 年 6 月にシリコンバレー、ニューヨーク、ロンドン、東京に次ぐ 5 番目のエンジニアリングオフィスを開設。このほか、インターネットオークションを手掛けるイーベイ(本社:同サンノゼ)、ソーシャルゲームのジンガ(本社:同サンフランシスコ)などが進出している(表)。グーグル(本社:同マウンテンビュー)は早くから進出しており、現在、シアトルで働く従業員は 1,000 人に達する。

表 シアトルにオフィスを開設したIT系企業

企業名	業種
クライメイト・コーポレーション	気象情報を活用したインターネット保険
イーベイ	オンライン・オークション
EMC	情報管理ソフトウェア、ストレージ
フェイスブック	ソーシャル・ネットワーキング・サービス
グーグル	オンラインサービス
グルーボン	共同購入型クーポンサイト
フルー	動画配信サービス
ジョウボーン	Bluetooth対応のワイヤレススピーカー
リッチ・レレバンス	オンライン小売業者向けデータ解析サービス
セールスフォース	顧客関係管理ソフト
スプラック	企業向けビッグデータ分析サービス
チケットマスター	チケット販売
ジンガ	オンラインゲーム

注: EMCの社はマサチューセッツ州。それ以外はカリフォルニア州
資料: 各種報道を基にジェトロ作成



アドビ、グーグルなどが入居するハイテク企業団地

<ワシントン大学は人材発掘の宝庫>

シアトルが企業を引き付けるのには、いくつかの理由がある。

サンフランシスコやシリコンバレーでは雇用コストが高騰している。また、新興企業(スタートアップ)の起業ブームにより、これらの地で優秀なエンジニア職を確保するのは非常に難しいのが現状だ。これに対し、シアトルでは、優秀な人材(タレント)が相対的に安いコストで確保でき、既に多くのエンジニアが活躍している。

特に、地元ワシントン大学が輩出する“優秀なエンジニア”はシアトルの魅力の一つだ。定評ある「US ニュース・アンド・ワールド・リポート」誌の大学ランキングでは、同大学は全米コンピューター・サイエンス学部ランキングの第 7 位と上位に付ける。「ニューヨーク・タイムズ」紙(7 月 7 日付)は、優秀な“タレント”を求めて、バイエリアの IT 企業が同大学で人材の発掘を行っている様子を紹介した。シアトルの「技術系コミュニティー」の層の厚さと勢いを感じる。

企業ばかりではない。近年では、シリコンバレーで働く IT 人材が価格の安い不動産や子どものための優れた公立学校を求めてシアトルへ移住する例も見られるという。

＜ビジネスに最適な場所＞

こうした傾向をいち早く捉え、シアトルで活躍している日本人設立企業がある。

窪田良氏(代表取締役会長、社長兼 CEO)率いるワシントン大学発のバイオベンチャー会社、アキュセラ(Acucela Inc. 本社:シアトル)だ。シアトルの技術系コミュニティーに根を張り、存在感を示し続けている。同社はドライ型加齢黄斑変性症(ドライ型 AMD)の新薬開発を進める。窪田氏はこのコミュニティーの魅力を「仕事に行き詰まった時にアドバイスしてくれる起業経験者が多くいる。米国人と一緒に米国でビジネスをやるとすれば、シアトルほどやりやすい場所はない」と語る。(詳細は次項の同氏へのインタビュー参照)

シアトルでの日本企業の動きは活発化している。成長分野企業買収や提携を通じて必要な技術、商品、人材、販売網、顧客を短期間で確保する動きがある。自社の得意な技術やノウハウを生かしながら、パートナーの技術協力を通じて、ともに成長を図る戦略だ。特に最近目立つのがライフサイエンス分野だ。

ソニーは 2011 年 9 月、診断機器開発ベンチャーのマイクロニクス(本社:シアトル近郊レッドモンド)を買収。2012 年 3 月には富士フイルムが携帯型の超音波診断装置メーカーのソノサイト(本社:シアトル近郊ボセル)の買収を完了した。富士フイルムは、自社の画像技術とソノサイトの独自技術や医療現場の新用途を掘り起こす力の相乗効果によって一層の技術革新を進める。この分野での市場拡大と医療への貢献を目指す。

2011 年 10 月には、第一三共がバイオ医薬品受託製造企業(CMO)の CMC バイオロジクス(本社:ボセル)に抗体医薬品の臨床試験に使用する治験薬の製造を委託したことが明らかになった。

＜研究・開発拠点化の可能性も＞

日系企業がシアトルの企業をパートナーにした経緯は、多くの候補の中から最適と判断した結果であり、偶然の要素も含まれる。だが、パートナーである米企業が有する魅力的な技術は、このコミュニティーで生まれ育ったという歴史的な背景を抜きには考えられない。提携や買収がさらに進み、パートナー企業との技術的な相乗効果が具体的に見えてくれば、シアトルを研究・開発拠点と位置付ける日本企業も増えるだろう。自社ビジネスに同地域の技術系コミュニティーを取り込もうという選択肢も出てきそうだ。

2012 年 7 月 25 日、全日本空輸(ANA)は成田ーシアトル線を開設した。日本発着の国際線の

旅客流動を見ると、シアトルはロサンゼルス、ニューヨーク、サンフランシスコに次ぐ規模を持つ。2010 年の米西海岸からアジアへの旅客数を 2000 年と比べると、ロサンゼルス、サンフランシスコが横ばいか、やや減少しているのに対し、シアトルは 14%ほど伸びているという(ANA 野村シアトル支店長)。アジア市場と絡めた旅客需要の取り込みにも期待がかかっている。

(サンフランシスコ事務所 木村洋一)

【インタビュー】全日空がシアトル、サンノゼ路線を開設へ

全日本空輸(ANA)は2012年7月25日に成田～シアトル線、2013年1月11日には成田～サンノゼ線を開設した。両都市とも、日本の航空会社の直行便としては初となる。いずれも、アジアの旺盛な接続需要を取り込み、グローバル市場での競争力強化を図る。パートナーキャリアのユナイテッド航空とのアライアンスを活用し、米国側でのセールスも一層強化する考え。米西海岸への新規2路線開設の背景について、野村俊央 ANA シアトル支店長に聞いた。

＜夏の観光を見据え開設前倒し＞

成田～シアトル線就航で、ANAの米国路線は9路線(就航都市は7都市)となる。シアトル線は当初、高い環境性能と快適空間を備えた次世代の最新鋭機「ボーイング 787(ドリームライナー)」を投入する2012年10月ごろをめどに開設する予定だったが、7月25日に前倒した。シアトルでは、気候が良好な7～9月に大きな観光需要が期待できることから、既存の大型機「ボーイング 777-300ER」を活用して今夏の需要を取り込んでいくことにした。実際、期待どおりに「9月までの予約状況は好調」(野村支店長)という。

機材は2012年10月にもボーイング 787 型機に切り替えられる。機材受領のタイミングや調整に必要な時間もあり、具体的な投入開始時期は決まり次第、同社のウェブサイトで公表される。

＜市場としての潜在性に期待＞

シアトル線の就航は、国際線のネットワーク拡充を通じた成長を目指す [2012-13 年度 ANA グループ経営戦略](#) (2012年2月17日)に基づく。中核事業と位置付ける国際線事業では、「長距離需要と接続需要に重点を置いたネットワークキャリアとしてのビジネスモデルを一層強化する」としており、これを踏まえて同社は、ボーイング 787 の性能を最大限に引き出せる新しい長距離路線を検討してきた。

シアトルを新規の長距離路線に選んだことについて、野村支店長は「全体の旅客流動で判断した」としつつも、「マーケットとしてのシアトルのポテンシャルと、ボーイング 787 という最適の機材が入ってくるタイミングが決め手」と話す。日本発着の国際線の旅客流動で、シアトルはロサンゼルス、ニューヨーク、サンフランシスコに次ぐ規模を持つ。

また、2010年の米西海岸からアジアへの旅客数を2000年と比べると、ロサンゼルス、サンフランシスコが横ばいか、やや減少しているのに対し、シアトルは14%ほど伸びているというデータもあり、拡大する需要の取り込みに期待がかかる。

シアトルからは、デルタ航空が東京・関西へ直行便を運航している。シアトル・タコマ国際空港はデルタ航空のハブ空港だ。こうした中で、ANA はパートナーキャリアであるユナイテッド航空とのアライアンスの強みを生かし、共同でのセールス展開などを通じてデルタ航空に対抗していく考えだ。日本路線をめぐって、デルタ航空に対する ANA・ユナイテッド航空連合という構図での競合が激しくなりそうだ。



シアトル線就航記念式典であいさつする
平子裕志・米州室長兼ニューヨーク支
店長(ANA提供)

＜中国、インド線との接続も視野に＞

シアトル線就航には、接続需要をターゲットとして、旺盛なアジア市場の需要を取り込もうとする同社の戦略が見え隠れする。各航空会社が運航するシアトルからアジアへの国際線直行便は、東京、大阪、北京、台湾、ソウル便など数えるほどしかない。香港やシンガポール線がないなど、「シアトル空港はアジアとのネットワークが弱い」と野村支店長は指摘する。

シアトル空港のデータでシアトルを基点とした流動旅客数(発地と着地別にみた旅客数)をみると、多い順にソウル、東京に次いで、マニラ、台北などと続く。ANA は成田～マニラ線を運航しているほか、上海へは成田で自社便で接続できるようにする。さらに、2012 年 10 月からは成田～デリー線も就航する。野村支店長は、シアトル線をてこに「こうしたアジア地域を接続需要のマーケットとして積極的に取り込んでいきたい」と意欲をみせる。

＜サンノゼ線の狙いはビジネス客＞

2012 年度(12 年 4 月～13 年 3 月)中に開設する成田～サンノゼ線は、シアトルに続く 10 番目の米国路線(8 都市目の就航)となる。サンノゼから日本・アジアへの国際直行便を運航する航空会社はほかにはない。サンフランシスコの南に位置するサンノゼは、ハイテク産業の集積地シリコンバレーの中心都市。両都市の間は車で 1 時間ほどだが、野村支店長は「成田、羽田の両方で国際線を運航してすみ分けているように、サンフランシスコとサンノゼもすみ分けが可能」と言い切る。

サンフランシスコ国際空港はユナイテッド航空のハブ空港。同都市を拠点とする旅客のほか、米国各都市からの乗り継ぎ旅客の利用も期待できる。サンノゼについては、シリコンバレー一帯が所得水準の高い地域で、世界的な企業の本拠地を多数抱えることから、ターゲットはシリコンバレーから日本・アジアへ移動するビジネス旅客が中心になる。

米企業のグローバル展開が加速する中で、海外現地での企業設立や生産施設の立ち上げなどに相当の行き来が期待できることから、「調整中のダイヤも、接続をかなり意識している」という。サンノゼ線の顧客の開拓、セールスには、ユナイテッド航空とのアライアンスを最大限活用していく考えだ。

＜最新鋭機材を売りに勝負＞

シアトル線、サンノゼ線とも、ビジネス客の掘り起こしが今後のカギとなる。米国では大企業でも、社用で手配する航空券の価格には非常に敏感なところがある。そうした中でも野村支店長は『『プライス』だけでなく、最新鋭機材という『プロダクト』で他社と勝負したい』と話す。

ボーイング 787 型機には、日本の航空会社で初めて「スタッガードシート配列」が採用される。どの席からでも直接通路に出ることが可能な全席通路側スタイルが最大の売りになる。「ユナイテッド航空と提携していることをきっかけに、まずは乗ってもらい、良さを知ってもらった上で『次は ANA』と指名してもらえるようにしたい」と結んだ。

(聞き手:サンフランシスコ事務所 木村洋一)

【インタビュー】バイオベンチャーAcucela ～新しい価値を創造する日本企業に最適なシアトル～

ワシントン州シアトルは、IT、ライフサイエンスなどの先端産業を下支えする「技術系コミュニティ」として名高い。ここに根を張り、存在感を示し続けているのがワシントン大学発バイオベンチャーのアクュセラ(Acucela)だ。ビジネス展開先としてのシアトルの魅力や同社が進める治療薬開発について、窪田良代表取締役会長・社長兼最高経営責任者(CEO)に聞いた。

アクュセラは、眼科医の窪田氏が在籍していたワシントン大学発バイオベンチャーとして 2002 年に設立された。開発を進めるのは「ドライ型加齢黄斑変性症」(ドライ型 AMD)と呼ばれる眼病の経口薬。独自開発した化合物「ACU-4429」は 2013 年から最終段階の臨床試験(フェーズ 2b/3)に入る。

窪田氏は近年、講演やシンポジウムで起業家を代表するパネリストとして活躍することも多い。2011 年 10 月には「日経ビジネス」誌が選ぶ「次代を創る 100 人」に選ばれ、2012 年 5 月 21 日号の「AERA」誌の「現代の肖像」にも登場した。同氏へのインタビュー(2012 年 7 月 9 日)の概要は以下のとおり。

＜シアトルは異文化に寛容で親日的＞

問:シアトルの魅力とは。

答:一番の魅力は異なる文化に寛容で親日的な風土があること。任天堂はシアトルで米国での事業を始めたことで、アニメやゲームがいち早く受け入れられたのかもしれない。どこの誰かも分からない私のような日本人に多くの人が賛同して支援・協力してくれたのも、親日的なことが少なからず影響している。

問:シアトルで起業したきっかけは。

答:ワシントン大学に勤めていたことから、この土地のことをよく分かっていた。一般的に大学発のベンチャーは大学の近くでビジネスを始めるのが自然だ。

問:ベイエリア(注 1)のハイテク企業やエンジニアが北上して、シアトルやオレゴン州ポートランドに移動しているといった記事を目にする。日々の活動でこうした傾向を感じることは。

答:カリフォルニア州に住んでいる人からそのような話をよく聞く。シアトルではアマゾンも事業を拡大している。マイクロソフトや任天堂も何とか巻き返そうと必死だという。ほかにも、小さなスタートアップ企業やズイロー(Zillow、注 2)などのハイテクベンチャーがたくさんある。ただ、日本人の技術者でシアトルに移ってきている人は、任天堂やマイクロソフトなどの大手に入ることが多いようだ。



窪田会長



シアトル郊外のボセルにある研究所

＜シアトルほどビジネスをやりやすい場所はない＞

問:シリコンバレーでは雇用コストの上昇が大きなビジネス課題として指摘されている。そこで、ハイテク企業が優秀なエンジニアをシリコンバレー以外の場所探し始めているようだ。シアトルにはマイクロソフトやアマゾンがあつて既にエンジニアが多く、ワシントン大学も優秀なエンジニアを輩出すると聞く。

答:確かにハイテク系のエンジニアは多い。シリコンバレーに比べて生活コストがはるかに安く、近郊には若者がアウトドアスポーツを楽しめる場所が無数にある。

問:シアトルは、日本企業にどのようなビジネスチャンスがある場所か。

答:新しい価値を創造するような日本の企業が米国で最初に足掛かりを築く場所として、シアトルは大変良い。私は東海岸にも住んだことがあり、カリフォルニア州も訪れるが、格段に生活も仕事もしやすい印象を持っている。米国人と一緒に米国でビジネスをするならば、シアトルほどやりやすい場所はない。

問:ニューヨークなどの大消費地に近くはないが。

答:医薬品ビジネスは良い薬品をつくれれば、全世界に展開できる。開発に成功すれば、米国全土に販売網を構築していきたい。ここが特別という都市はなく、全ての大都市に販売拠点を設置する必要があるだろう。

問:事業の成長・発展の過程でシアトルに立地している利点を感じたことは。

答:投資家、パートナーが日本にいるため、日本に近いことはありがたい。ボストン、シリコンバレーなど他のバイオテク・クラスターほどではないが、シアトルは住みやすい町だと、米国のほかの地域に住んでいた仕事仲間が何千マイルもの距離もいとわず引っ越してきてくれた。最近では州外からの移住者が多い。事業の遂行に求められる特殊技術を持った人材はどこにでもいるわけではないの

で、全世界から人を集めている。現在 15 ヶ国以上の出身者が働いている。シアトルは日本人以外にも暮らしやすい場所だ。

＜人生を賭けるのにふさわしい仕事＞

問：バイオベンチャーを始めたきっかけは。事業の成功までに時間を要するバイオベンチャーにあえて携わったのはなぜか。

答：小さいころから医療に興味があった。子供のころ海外生活をした時に、世界の人々に役立つ仕事をしたいと考えていたので、バイオベンチャーは自然な選択だった。病気や薬剤に国境はない。時間がかかっても、「世界を変える」ことができる可能性があるのなら、一度きりの人生を賭けるのにこんなに楽しい仕事はない。

問：起業から 10 年が経った。事業が成長・発展したことを示す数字やエピソードがあれば。

答：薬剤の成功確率は化合物 1 万～3 万個に 1 つ (0.003%) といわれる。開発した化合物「ACU-4429」は 2013 年から最終段階の臨床試験を行う。成功確率は 5 化合物に 1 つ (20%) の段階に入ってきた。これ以外にも、緑内障、ドライアイといった疾患の臨床試験も進めている。成功確率が約 6,000 倍になったことを考えると、「かなりいいところまで来たな」と感慨深い。まだ 20% 程度しか成功しないという見方もできるが、数年前から黒字化も達成している。当初社員は私 1 人とパートタイムの経理担当だけだったのが、今や約 80 人となった。バイオテックで 10 年も続くのは 10 社に 1 社もないとされる中、存続して、しかも引き続き成長しているのは驚異的だといわれる。

＜ゼロから価値を創造するのが醍醐味＞

問：困難に直面した際には、どのように解決してきたか。

答：シアトルにはベンチャー起業の経験者が多くいる。しかも、いろいろなことを無償で教えてくれる。多くの成功者がいて、そのような人々は成功の秘訣 (ひけつ) を教えるだけの余裕があるというのも米国の懐の深さだ。自分だけではどうにもならずに行き詰まった時には、そうした人たちに相談して解決してきた。ベンチャービジネスの醍醐味は何といっても、「ゼロから価値を創造すること」だ。また、自分の発明した技術が、自分の手で世界の人たちが喜ぶ医薬品になっていくというのはこの上ない喜びだ。良い薬が欲しくない患者はいない。良い薬をつくれれば、人種や肌の色も関係なく喜ばれる。

問：日本人のベンチャービジネスへの参画をどのようにみるか。

答：日本では、「世界を変える」可能性のある技術を基に起業して成功した例が非常に少ない。もっと多くの日本人にベンチャービジネスに参加してほしい。グローバルに活躍でき、日本のプレゼンスを高めるベンチャーをつくってほしい。

問：シアトルやシリコンバレーのダイナミズムや活力を日本経済に取り入れるには、どんな取り組み

が必要か。

答：自分の能力を最大限に磨き、リスクを取って新しいビジネスをスタートしてほしい。国全体では失敗を許容したり、終身雇用を見直して人材の流動性を高めたりするなど、文化的、制度的なサポートが必要になってくるだろう。

(注 1)「ベイエリア (Bay Area)」(もしくはサンフランシスコ・ベイエリア)はカリフォルニア州北部のサンフランシスコ湾岸地域の総称。サンフランシスコとその南のサンマテオ、サンタクララ両郡などに広がる IT 産業クラスター「シリコンバレー」一帯は、世界で主導的な役割を果たす先端産業の集積地として知られる。

(注 2)オンライン不動産情報サービス。本社はシアトル。

(聞き手:サンフランシスコ事務所 木村洋一)

【インタビュー】シアトルでバイオ医薬品の製造を委託 ～第一三共に戦略を聞く～

第一三共(本社:東京都中央区)は2011年10月、バイオ医薬品受託製造企業(CMO)のCMC バイオロジクス[本社:ボセル(シアトル近郊)]に、抗体医薬品の臨床試験で使用する治験薬の製造を委託した。IT(情報技術)やライフサイエンスなどの先端産業を下支えする「技術系コミュニティー」として、ワシントン州シアトルが注目を集めている。専門研究員としてCMC バイオロジクスで研究を行う折下圭太氏に、バイオ医薬品の受託製造やシアトルの魅力について聞いた。

<製薬会社が製造キャパシティー不足時に委託>

問:[CMC バイオロジクス](#)はどのような企業か。

答:CMO(Contract Manufacturing Organization)としては決して大きな企業ではない。しかし、細胞構築、プロセス開発、分析、製剤、さらには cGMP(注)対応での製造(治験薬、商用製品)まで、バイオ医薬品製造に必要な一連の技術を高いレベルで保有している。CMO としての経験も豊富で、クライアントの状況に応じた柔軟な契約が可能だ。2011 年度に米国の cGMP に対応する工場が建設され、欧州当局の予備査察にも合格した。さらに大きな設備導入のためのスペースも有している。クライアントのプロジェクトの進行を考慮した、さらなる設備拡張も視野に入れており、今後、商用製品の製造の比重が増えてくる可能性もある。

問:製薬企業と CMO の関係は。

答:バイオ医薬品に限らず、製薬企業の持つ製造キャパシティーが不足する場合に CMO に製造を委託する。一般に、製薬企業は製造設備の稼働率を高め、できるだけ効率的に製造を行うことを目指す。しかし、医薬品開発の成功率は低く、需要予測も難しい。このため、設備投資は慎重に行っており、キャパシティーが不足するケースが生じる。こうした場合に CMO を活用することになる。

一方、CMO は複数の製薬企業から製造を受託することにより、保有設備を効率的に運用することで安定した収益を上げる。バイオ医薬品の製造受託の経験知を蓄積して技術力を向上させることも目指していると考えられる。

<組織体制や柔軟対応の能力がポイント>

問:バイオ医薬品の製造を委託しようとする場合に、考慮すべきポイントは。

答:クライアントの要求に合致した設備を完備していることはもちろん、会社組織としての体制がしつ

かりと整っていることが肝要だ。バイオ医薬品製造はサイエンスに対する深い知識と豊富な製造経験、および米食品医薬品局 (FDA) など規制当局が規定するレギュレーションへの的確な対応が求められる。CMO としての基盤技術があり、できればクライアントからの多様な要求にも応えられる幅広い技術を有していることが望まれる。CMO として自社のポリシーを持ちながらも、クライアントからの要求に臨機応変に対応できることも重要だ。そのためにはコミュニケーションのとりやすさ、応答の早さも重要な要素の 1 つ。また経済的視点からは費用対効果 (委託費用の安さ) も重要だ。

＜バイオ企業との交流を広げるチャンスも＞

問: シアトルのバイオ企業と提携した理由は。

答: 特にシアトルの企業を望んでいたわけではなく、多くの候補の中から最適と判断された企業がシアトルの企業だった。ただ、日本からのアクセスのしやすさ、親日的な雰囲気というのも 1 つの要素ではあった。シアトルには日系人や日本人の数が比較的多いこともあり、日本に良い印象と興味を持っている人の割合が高いように感じた。

問: シアトルでのバイオ企業の集積はどのようなビジネスチャンスをもたらすか。

答: バイオ関連企業やハイテク企業が多く、生活水準、教育水準も比較的高いといった点は魅力の 1 つ。実際、同じ工業団地内に、いくつものバイオ関連企業や、日本企業の子会社などがあり、ほかのバイオ企業との交流を広げるチャンスは大きいように感じた。また、バイオ企業間での研究者の入れ替わりも激しく、常に上を目指すといった雰囲気もあるようだ。全米各地から研究者が集まってくる傾向もあり、研究者のレベルが全体的に高い印象がある。生活面では、自然環境、食生活など、日本人にとっても非常に住みやすい街だという印象を受けた。

問: シアトル以外にビジネスの展開先として魅力を感じる都市は。

答: マサチューセッツ州は、大学、バイオベンチャーや製薬企業が多く集積しており、優秀な人材が集まりやすく、ニューヨークなどの大市場が近いことが魅力的だ。また、サンフランシスコ、サンディエゴ、ロサンゼルスなどのカリフォルニア州の都市も、同様に魅力的な街であることに変わりはない。

(注) FDA が定める医薬品などの製造品質管理基準。

(聞き手: サンフランシスコ事務所 木村洋一)

カリフォルニア州 アーバイン ～アジア系人口の流入増加が目立つ教育の街～

アーバイン市は、ロサンゼルス市から 60 キロ強の南東に位置する。近年、アジア系人口の増加、企業進出などが目立ち、急速に発展している。教育環境の良さに加えて住民の安全性、利便性などを十分考慮した都市計画など、「住みやすさ」が多くの人を引き付ける。

<3 人に 1 人がアジア系>

アーバイン市の人口は、2000 年の約 14 万人から、いまや約 21 万人(2010 年)に伸びた。10 年間でおよそ 5 割増だ。この間のロサンゼルス郡の人口伸び率 3%、カリフォルニア州全体の約 10% (連邦センサス局統計)と比べても、アーバインの増加率は際立つ。とりわけ、アジア系人口の増大が顕著で、2000 年の約 4 万人から 2010 年には約 8 万人と倍増した。白人系がおおよそ 2 万人増で約 11 万人にとどまったところから、規模ではほぼ肩を並べるまでになっている。

アジア系人口の内訳をみると、日系の約 6,500 人(2000 年から 27%増)に対し、韓国系が約 1 万 8,000 人(同 240 %増)、中国系が約 2 万 7,000 人(同 82 %増)となり、韓中系の増加が目立つ。

<優れた教育環境と住みやすい街づくり>

アーバイン市は、優れた教育環境に定評がある。子どもに高水準の教育サービスを求め、移り住む家族が多い。ソフトウェアや半導体、医療技術に強みを有するカリフォルニア大学アーバイン校があり、その周辺地域は義務教育の質も高い。全米の中でも優秀な生徒を多く輩出すると評価されている。補習塾など教育に関する様々な支援活動も充実しており、「教育の街」として名高い。

教育熱心な日系、韓国系、中国系の住人にとって、同市の環境は魅力的で、アジア系人口増加の主要因の一つと考えられる。

市は住みやすい街づくりに配慮している。自動車社会の米国にありながら歩行者の利便を考慮した車道や自転車道、公園の整備など住民の暮らしやすさを重視してきた。連邦捜査局(FBI)による 2011 年度の「統一犯罪報告」では、全米で最も犯罪率が低い都市とされた。これは 2003 年以降 8 年連続である。アーバイン市はまた、「ビジネスウィーク」誌による「2011 年の米国ベストシティー」のトップ 5 にも選ばれている。同市に事務所を構える弁護士は、「市政府によって公園やビジネスセンターなども整備されている。これからも発展していくだろう」と話す。

<日本の飲食店も進出>

日本企業の進出も盛んだ。大型ショッピングセンターのダイヤモンド・ジャンボリー(写真)にはカレーハウス CoCo 壱番屋(本社:愛知県一宮市)、くら寿司(本社:大阪府堺市)、味千ラーメン(本社:熊本県熊本市)など日本でおなじみの飲食店が出店している。また日本食だけでなく、日本商品への関心も高まりつつある。日系大型スーパーマーケット・ミツワマーケットプレイスでは、食材をはじめ雑貨、家電、化粧品まで数多くの日本製品を取りそろえる。市内の別のショッピングセンターでは、

最近開店したダイソーがにぎわいを見せている。

マツダ、東芝、カワサキモータースなど日系企業の在米本社も多い。マツダは週末になると、市の協力の下、同社敷地内にある駐車場でスポーツカーを中心としたイベントを開催し、今やアーバイン市の名物イベントとして車愛好家に人気を博している。企業が市と連携することにより、地域の活性化に一役買っている事例である。



ダイヤモンド・ジャンボリー(中央の店がくら寿司)

(ロサンゼルス事務所 中川健太郎)

コロラド州 デンバー ～国際空港のハブ機能強化図る～

デンバーは、米国のハブ空港の 1 つデンバー国際空港を核に発展しようとしている。2013 年 3 月末には成田との直行便が開通する予定で、アジアとも直接結ばれる。恵まれた気候と高い教育水準から通信やハイテク企業が集積しており、日系企業からも今後の発展に大きな期待が寄せられている。

<教育水準高くハイテク企業集積>

コロラド州の州都デンバーは、米国の主要ハブ空港のデンバー国際空港を表玄関とした人口約 60 万人の都市だ。約 7 割が白人で、アジア人は 3%と少ないが、ここ 10 年で市全体の人口の伸びが約 8%なのに対し、アジア人は約 3 割増えた。

ロッキー山脈を水源としたきれいな水と、温暖で湿度の低い大陸性の気候に恵まれ、治安も比較的良い。2010 年センサスでは、コロラド州は全米で 2 番目に教育水準の高い州とされ、知的労働者が多い。生活コストが比較的低いため、知的労働者を低めの給与で雇えることもあり、企業の研究開発施設が多く、地図検索会社のマップクエストをはじめハイテク企業も集積している。

また、デンバーは Qwest の本社があるほか、コムキャストやディレク TV など米国の大手通信関係企業の拠点となっている。約 1,600 メートルの高地なので、通信衛星を経由して欧州まで 1 回で情報が飛ばせる最西端で、日本にも 1 回で飛ばせる最東端になっていることもその理由だという。

日本からの進出企業はここ数年増えており、2010 年度にリコーが当地にある IBM との共同出資会社の完全子会社化を行い、2011 年にテルモと東洋製罐がそれぞれ当地企業を買収した。

<アジアと結ぶ初の直行便運航へ>

2013 年 3 月 31 日には、ユナイテッド航空がデンバー国際空港と成田国際空港の直行便の運航を開始する予定だ。デンバーとアジアを結ぶ初の直行便に、同市では大きな期待が寄せられている。

当地の日系企業もこの直行便の運航開始には大きな期待を寄せている。研究開発などを行っているある日系企業は「ハブ空港があるため、国内や欧州の企業とのネットワーク構築や、研究開発の結果をビジネスにつなげていく場所に適していた。成田との直行便が開通するのに伴い、アジアとのネットワークも構築しやすくなり、当地に来る企業との事業提携も期待できる」と話す。

なお、直行便が開通すると、韓国とのアクセスも良くなるため、当地の韓国コミュニティからも、ビジネス上のネットワーク構築に期待の声がある。

＜国際空港周辺で大規模開発＞

デンバー国際空港には現在 6 本の滑走路があり、ニーズの拡大に応じて増やす計画になっている。また、空港周辺の広大な空き地を活用し、工業団地を含む 38 平方キロ(幕張メッセ展示場総面積の約 5 倍)の大規模開発計画が、2012 年 4 月に策定された。完成後には世界一の規模になるといわれる。この計画に対し、当地に長く在住するコロラド日本企業懇話会員は「米国のすごいところは、どんなに大きな計画でも一度決めたらやり遂げることだ。デンバー空港周辺の巨大事業も必ずやり遂げるだろう」と話す。

(ロサンゼルス事務所 中川健太郎)

ニューメキシコ州 アルバカーキ ～長い日照時間を活用し成長目指す～

日照時間が全米一といわれるニューメキシコ州の商都アルバカーキ市では、太陽光エネルギーを活用したビジネスで成長を試みる企業が多い。日本勢もこの太陽光に魅せられ、発電ビジネスや研究開発の拠点として着目している。

アルバカーキ市は人口約 55 万人のニューメキシコ州最大の商業都市だ。大学や研究施設が多く、近隣のロスアラモス国立研究所やサンディア国立研究所などでは最先端の研究開発が行われている。標高約 1,600 メートルに位置し、日照時間が極めて長いことで有名だ。この地域特性に着目した太陽エネルギー関係の研究開発が目玉を引く。

<日系企業は太陽光発電ビジネスを計画>

日系企業のニューメキシコ・ソーラーステーション・カンパニーは、保有する約 36 平方キロの広大な土地で、太陽光発電(PV)で電力を供給する工業団地造成プロジェクト「グリーンコンビナート事業」を計画している。この工業団地に入る企業は低価格電力の供給を受けるとともに、そこで製造された商品を「再生可能エネルギー商品」として販売することで、企業の社会的責任(CSR)を市場にアピールする効果も大きいとしている。大消費地のカリフォルニア州にもロサンゼルスまで飛行機で約 1 時間半の距離だ。

また同社は、米国の電力 3 大系統(西部系、東部系、テキサス系)をつなぐトレスアミーガスプロジェクトで、ニューメキシコ州の最北西端からテキサス州につながっている送電線が現在の 1 本から 2 本に拡張される計画があり、当地の太陽光など再生可能エネルギーで発電した電力を広範囲に提供する事業も計画している。



州を横断する送電線

＜日本勢が商業施設でスマートグリッド実証実験＞

また当地では 2012 年 5 月 17 日から、新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) が商業施設でのスマートグリッド (次世代電力網) 実証実験を始めている。NEDO をプロジェクトリーダーとし、清水建設、東芝、シャープ、明電舎、富士電機、東京ガス、三菱重工業、古河電気工業、古河電池などがそれぞれの分野を担当する。太陽光発電、燃料電池、ガスエンジンコージェネレーション、蓄電池、蓄熱槽などでエネルギー供給システムを構築し、商業ビル全体を自立運転させる世界で初めての実証実験だ。

本プロジェクトの発電容量の内訳は、太陽光発電 50 キロワット (kW)、燃料電池 80kW、地下から抽出したガスを燃料としたエンジン発電 240kW だ。太陽光発電は日照時間により出力が変動するので割合は小さいが、日照時間の多い当地で太陽光パネルの面積を現在の約 500 平方メートルから拡大すれば大きなエネルギーを得ることは可能だ。実証実験が成功すれば、電力系統との接続もできるシステムを海外輸出することにもなろう。



スマートグリッド実証実験が行われている商業施設

(ロサンゼルス事務所 中川健太郎)

ミネソタ州 ミネアポリス ～親日都市・ミネアポリス～

中西部の中堅都市、ミネアポリス市は交通の要衝として栄え、全米を代表する穀物や食品、医療機器、小売りの大手企業が本拠地とする。さらに同市は、中西部有数の日本酒の消費地でもあるなど、親日度の高さが際立つ。

＜河川、鉄道、航空の要衝として＞

ミネアポリス市は、カナダとの国境に接するミネソタ州の経済の中心地である。全米最長のミシシッピ川とその支流ミネソタ川の合流地点に位置する。隣接する州都セントポール市とあわせて双子都市(Twin Cities)と呼ばれる。人口は38万人。都市圏の人口は325万人(2011年推計)にもなる。

シカゴや旭川よりも北に位置し、冬は極めて寒い。シカゴの1月の平均気温マイナス6.1度に対し、ミネアポリスはマイナス11.2度。ミネソタ州は、かつて氷河に覆われていた影響で湖が多く、自動車のナンバープレートに「10,000Lakes」と刻まれているほどである。冬には全ての湖が凍り、人々は氷上で釣りを楽しむ。

農業地帯に囲まれるミネアポリス市は、ミシシッピ川による河川輸送とシカゴからオレゴン州ポートランドを結ぶ鉄道輸送の要衝として栄えてきた。穀物メジャーのカーギル、食品加工業のゼネラルミル、世界的な化学・電気素材メーカーのスリーエムなどが本社を置く。

また、航空輸送の要衝でもある。ミネアポリス・セントポール国際空港(以下、MSP)は、搭乗客数が年間3,200万人、発着回数が年44万回の全米第15位(搭乗客数ベース)の巨大空港。2010年まではノースウエスト航空のハブ空港だった。同社はデルタ航空と合併し、成田空港との直行便を運行する。

MSPの特色の一つは、日本からの旅行客を重視している点にある。空港の案内標識は英語、日本語の2カ国語で表記される。ヒスパニック人口の急増に伴い、スペイン語が第2言語化しつつある米国では、国内空港でのスペイン語表記は当たり前ともいえるが、アジア言語で日本語だけ採り上げているのは珍しい。



ミネアポリス市街

＜酒の一大消費地＞

「全米を見渡しても、ミネアポリスの人々は、非常に親切」と、しばしば言われる。また、日本に好感を持つ市民も多いという。そのミネソタ州と日本を文化面・経済面でつなぐ役割を果たしているのが、ミネソタ日米協会である。同協会の専務理事ベン・バンリーロップ氏は、日本語を流ちょうに話す。2012年は日米協会創立40周年にあたり、各種イベントを精力的にこなしている。同氏は、ミネソタ州が親日的である理由として次の4つを挙げる。

- ① ミネソタの人は『Minnesota Nice』と呼ばれるほど、総じてフレンドリーである
- ② セントポール市と長崎市は1955年に姉妹都市となったが、これは米国で最も古い国際姉妹都市である
- ③ ノースウエスト航空が成田とミネアポリスの直行便を持ち、日本とのビジネスを重視している
- ④ ミネソタ州は、モンデール元駐日大使・副大統領の地元である

それに5つ目として、活発なミネソタ日米協会の活動を挙げてよい。2012年には日米中西部会も開かれた。

意外なことにミネアポリス市は、中西部においてシカゴに次ぐ2番目の日本酒消費地域である。中西部には、インディアナポリス(インディアナ州)、セントルイス(ミズーリ州)、ミルウォーキー(ウィスコンシン州)などの大都市圏があるが、ミネアポリスの日本酒消費はこれら都市圏をはるかにしのぐ。

同市の日本酒市場の開拓は、地元のワイン輸入・卸業者、ワールド・クラス・ワインズ(WorldClass Wines)のクリス・グリース氏の尽力によるところが大きい。市内の日本食レストラン、マス(Masu)のメニューには、秋田県を中心とする日本各地の高級日本酒が25種類も並ぶ。各日本酒にはグリース氏による丁寧な解説が付けられ、グラス1杯でもオーダーできる。3種類の飲み比べセットもある。シカゴ以外の中西部の一都市で、これほど多種類の日本酒が楽しめるレストランが存在するということは驚きだろう。

＜医療関連企業が元氣＞

産業面でミネアポリス圏を特徴づけるのが医療機器産業だ。セント・ジュード、メトロニック、アメリカン・メディカル・システムズなど医療機器や医療サービス会社が500社以上立地している。また、医療関連分野への展開を希望する日本の地方自治体と相互交流が行われている。例えば2009年10月、大阪商工会議所と大阪の医療関連企業がミネソタを訪問し、ミネソタの医療関連企業を諏訪圏工業メッセ(長野県)へ招待した。2010年2月には、同会議所がBBAMと協力提携の覚書(MOU)を締結し、同年9月に長野県内の企業9社が参加するミッションがミネアポリス周辺の企業との交流を行っている。

＜日系メーカーも十数社＞

進出日系メーカーは十数社あり、その中で最大の企業はダイキン工業だ。同社は2007年1月、空調メーカーのマッケイを買収、ミネアポリス郊外のプリマス市に研究開発施設を設立した。大型

空調機開発者 70 人を世界から集めたという。ミネアポリス郊外のメープルグローブ市には、カメラ・医療機器のオリンパスが出資するオリンパス・ジャイラス ACMI の医療機器工場がある。従業員約 350 人を雇用し、手術用機器などを製造している。さらに、東芝メディカルシステムズは 2011 年、ミネアポリス市の医療画像ソリューションを手掛けるバイタル・イメージを買収している。

＜小売大手の本社も集積＞

もう一つ。ミネアポリス市には、米国有数の小売企業の本社が林立している。国内に 1,750 店舗を持つ全米小売り第 3 位のターゲット(日用品、衣料、食品を扱う)、同じく 1,312 店舗を有する同 9 位のベストバイ(家電)、同 12 位のスーパーバリュー(複数の食品販売チェーン運営)もまた、この地に本社を置く。

さらに空港近くには、全米最大のショッピングモール、モールオブアメリカがある。四角形の建物の中央部分には遊園地が入る。同社によると、年間訪問者数 4,000 万人、通年雇用の従業員だけで 1 万 1,000 人だという。

(シカゴ事務所 古城大亮)

テキサス州 サンアントニオ ～平均年齢 32 歳の成長都市～

サンアントニオ市は近年、ダラスを抜きテキサス州第 2 の都市に躍進した。日本ではなじみが薄い、雇用や所得の伸びなどを指標に全米各都市の経済パフォーマンスを評価した「ベスト・パフォーマンス・シティー2011」(後出)では、前年の 14 位から一気に首位にランクされた都市である。

<歴史の舞台で一大観光地>

サンアントニオ市はテキサス州の南西部に位置し、メキシコ国境からもさほど遠くない。西部開拓の聖地であり、戦跡の「アラモの砦」、「リバーウォーク」などの観光スポットには、年間 2,000 万人を超える観光客が訪れる。先住民が「ヤグアーナ」(清涼な水)と呼んだこの地域は、1691 年に宣教師とスペイン人が「聖アンソニー」(St.Anthony)の日(6 月 13 日)に入植したことになみ、サンアントニオと名付けられた。

19 世紀当時、メキシコの支配下にあったこの地域ではアングロサクソン系の移民が始まり、武力抗争が激化し始めた。1836 年 3 月 6 日、サンタ・アナ將軍率いるメキシコ軍 4,000 人に対して、テキサス分離独立派 189 人がかつてスペインの伝導所であった「アラモの砦」に立てこもり果敢に戦った。この「アラモの戦い」は、ジョン・ウェインが主演するなどこれまで 7 本も映画化されている。



リバーウォーク San Antonio Convention & Visitors Bureau提供



サンアントニオ市 中心街

<消費のボリュームゾーンを形成するヒスパニック系市民>

西部開拓史の中心地であるサンアントニオ市に近年、移民急増の波が押し寄せている。同市の総人口 133 万人のうち、63%はヒスパニック系市民だ。一方、白人は 26%にすぎない。街中ではスペイン語が多用されている。ダウントウンの一角「マーケット・スクエア」にはメキシコ関連の物産店やレストランが立ち並び、ラテンの陽気な音楽があふれる。サンアントニオはメキシコのグアダハラ、モンテレイと姉妹都市関係にあり、連邦国道 35 号線を介した米墨貿易のゲートウエーでもある。

市長のジュリアン・カストロ氏(注)もヒスパニック系で弱冠 37 歳。ブッシュ政権の司法長官ヘン

リー・ゴンザレス、トヨタ誘致に貢献したテキサス州の州務長官エスペランサ・アンドラーデの両氏もこの街の出身で、同様にヒスパニック人脈だ。

2010 年のサンアントニオ市の属するベクサー郡の 1 人当たり個人所得は、3 万 4,969 ドル。全米 1 人当たりの個人所得 4 万 584 ドルを下回る。これは賃金コストの低さを示しており、企業進出の誘因となっている。その一方で、市民の消費支出は拡大傾向にあり、2011 年の売上税収入は前年比で 7.4% も伸びた。失業率は 2011 年を通じて 6% 台にとどまり、全米の失業率を常に 2 ポイントほど下回っている。

市民の平均年齢は 32 歳。若い層が厚い。人口の 6 割以上を占めるヒスパニック系住民の合計特殊出生率(一人の女性が生涯に産む子どもの平均数)は 2.0 を大きく超え、将来のさらなる人口増を予感させる。

ヒスパニック系住民は消費のボリュームゾーンとしてサンアントニオの経済を支えている。サンアントニオに本社を構え、テキサス州内に 300 以上の店舗を構える独立系スーパーの HEB は 2006 年、ヒスパニック系住民をターゲットにしたスーパー「ミ・ティエンダ」(Mi Tienda、私のお店)を立ち上げた。ラテン色あふれる店内には、メキシコや中南米産の食材がそろい。中南米から出稼ぎにくる住民向けに母国への小口送金、マイクロクレジット(小口ローン)などの業務を行う銀行の窓口もある。

他方、郊外のサンマルコには欧米高級ブランド 140 店舗がそろい、観光客を引き付ける巨大なアウトレット・モールもある。

日本との関係では、2006 年 11 月にトヨタがピックアップトラックの生産を始めて以来、関連部品企業の進出が相次ぎ、在住日本人も 600 人を超えた。サンアントニオ日本企業会には会員企業 19 社と 1 団体(サンアントニオ日米協会)が加盟している。1987 年からは、姉妹都市として熊本市との交流が続いている。

＜バイオ・医療、IT、航空・軍事など多様な産業が経済を主導＞

シンクタンクのミルケン研究所(Milken Institute)が雇用や所得の伸びなどを指標にした「ベスト・パフォーマンス・シティー2011」は、全米各都市を経済パフォーマンスで評価したものだ。2011 年の調査結果でサンアントニオは、前年の 14 位から一気に首位に躍り出た。好調な経済状況を裏付ける。それを下支えしているのが、バイオ・医療、IT、航空・宇宙産業だ。

テキサス州内に本社を置く米国企業で 2012 年の「フォーチュン 500」に入った企業は 52 社ある。このうちサンアントニオ市に本社機能を置く企業は 7 社である。その筆頭が 12 位のバレー・エナジーだ。同社は軽質油よりも処理が難しい重質油処理に乗り出すことで 1990 年代以降、大きく成長したエネルギー企業である。バイオ燃料の導入にも積極的だ。11 位の AT&T は米国最大の通信会社で、2008 年、ダラスに移転する前はサンアントニオに長らく本社を構えていた。

このほか、IT 関係では独立系大手のホスティング会社ラックススペースが、パブリック・クラウド分野でアマゾンに次いで米国市場 2 番手につけている。同社の前身は ISP(インターネット接続業)で、1998 年に総合的なホスティングを扱う企業に成長した。米国のほか英国や香港にデータセンター

を構えており、海外マーケットへの関心も強い。

同市は、研究開発の拠点でもある。サウスウエスト研究所(SwRI)は、非営利の独立研究開発機関として 1947 年の設立以降、フォードをはじめ米国内外の企業や政府機関から研究開発を受託している。研究開発機能を持たない中小企業にとっても、技術革新の大きなよりどころになっている。

さらに同市には、ラックランドをはじめ三つの米軍基地があり、ここで 7 万 7,000 人以上が雇用されている。2005 年の米軍基地再編計画(BRC)により、米国内では基地の再編が進んでいるが、サンアントニオ市はその受け皿として基地機能がむしろ拡大している。ここには、大規模な米軍の病院施設が複数あり、軍の医療センターも担っている。航空機関連では、ボンバルディアはじめ、ベンチャー企業も多く進出している。BTL テクノロジーは、IT およびバイオ分野で米軍との取引が拡大し、従業員を倍増する計画だ。

「サンアントニオは米国の明日を見つめている。経済のあらゆる面で活気にあふれる街は、新たなアメリカンドリームを象徴している」。ジュリアン・カストロ市長は、こう熱く語る。

表 サンアントニオに本社を置く企業と従業員数

企業名	業種	市内の雇用数(人)
USAA	保険・金融	14,852
H-E-B	食品	14,588
ビル・ミラー・バーベキュー	ファスト・フード	4,190
カレン・フロストバンカーズ	金融	3,982
バレロ・エナジー	石油精製	3,772
サウスウエスト・リサーチ・インスティテュート	研究開発	3,300
ハーランド・クラーク	印刷	3,100
クリア・チャンネル・コミュニケーションズ	メディア	2,800
カーデル・キャビネットリー	木製家具	2,429
ラックススペース	ホスティング	2,412
NuStar エネルギー	エネルギー	1,600
テソロ	石油精製	800

出所：サンアントニオ経済開発局

(注)2012 年 9 月の民主党全国大会で基調講演者の 1 人となった。

(ヒューストン事務所 木村誠)

ノースカロライナ州 ローリー ～中間所得層が厚い成長都市～

メディアの優良都市ランキングで生活、ビジネスの両面で常に上位を占めるのが、ノースカロライナ州の州都ローリー市。半世紀前に研究学園都市「リサーチ・トライアングル・パーク(RTP)」が創設されたのをきっかけに、良質な労働者が集まった。厚い中間所得層が形成されており、企業にとって魅力的な市場となっている。

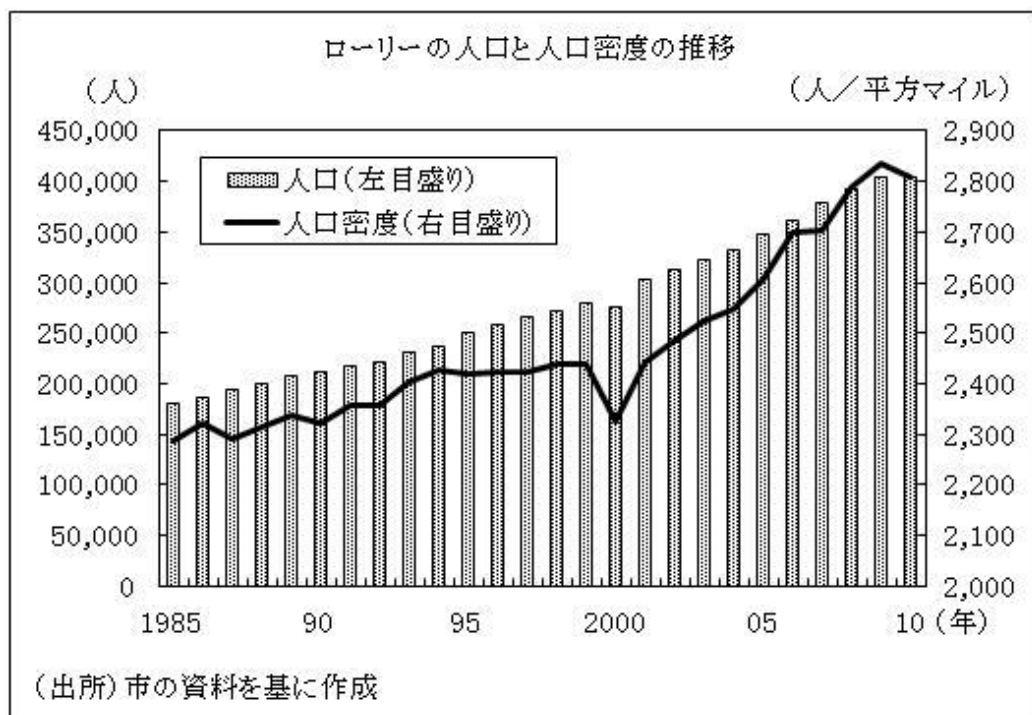
<生活環境・ビジネスの両面で高い評価>

ローリー市は、ビジネスや生活環境などで、メディアの優良都市ランキングで常に上位にある。「ブルームバーグ・ビジネスウイーク」誌(2011年9月)では、「米国の優良都市」ランキングで1位に選ばれた。このランキングは全米100都市を対象に、レストランやバー、大学、図書館、博物館、プロスポーツチームなどの数のほか、失業率や犯罪率、公立学校のレベルなど16項目を評価。ローリーには850店を超えるレストラン、50館を超える博物館など、人口が少ない割には大都市に負けないほど文化面の充実度が高く、ほかの大都市のような高い失業率や質の低い教育がみられない点などが高評価を得た。

また、「フォーブス」誌(2012年6月)の「ビジネスとキャリアの最適地」ランキングでも、ローリーはユタ州プロボに次ぐ2位に選ばれた。前年は1位だったが、生活費の高騰(全米平均より5%高い)が影響し、順位を落とした。しかし、引き続き高ランクを維持している背景には、ビジネスコストの低さ(全米平均より18%低い)、周辺にデューク大学、ノースカロライナ大学チャペルヒル校、ノースカロライナ州立大学などの有力校があり(注1)、優秀な人材が豊富なことなどを同誌は挙げている。

<2000年代に人口急増>

ローリー市の人口は、全米主要都市ランキング42位の約42万人(2010年)。2000年の人口は約29万人だったことから、過去10年間で11万人、4割近く増加したことになる。これは、米国全体の9.8%増およびノースカロライナ州全体の18.6%増を大きく上回る。さらに同市は、2035年までに59万人に達すると予測している。



<RTP が吸引力に>

ローリー市の急速な人口増加と経済発展は、1959年創設の RTP を抜き語ることにはできない。隣接するダーラム市およびチャペルヒル町と都市圏を形成しており、この圏内はデューク大学、ノースカロライナ大学チャペルヒル校、ノースカロライナ州立大学などの有力校を擁している。RTP はこれらの大学に加え、州およびローリー市と周辺自治体、商工会議所、企業の産学官の連携により創設された。良質な労働力の存在を背景に研究開発型の企業誘致を狙ったのだ。

所在地は、ローリー・ダーラム国際空港の至近地区。市経済の持続的な発展を促す観点からこの地が選ばれた。敷地面積は創設当初の 4,400 エーカー(東京ドームの敷地面積のおよそ 380 倍、約 1,780 万平方メートル)から 20 年後には 5,500 エーカーへ、現在では 7,000 エーカーに拡張されている。敷地内には IBM、シスコシステムズ、バイエルなど世界的企業をはじめとする約 170 社が拠点を置く。1970 年からの起業数は 1,800 件を数え、RTP 全体で 3 万 9,000 人超の雇用を生み出している。

RTP には、外資系企業の進出も多い(表 1)。ローリー市が公表する進出外資系企業のリストによると、28 カ国・158 社が名を連ねる。その業種は、医薬品や重電、情報通信、金融、素材産業などと幅広い。日本からは 24 社、アジア企業では中国のレノボや韓国のサムスン・セミコンダクターが進出しており、その多くが RTP に重要な研究開発拠点を置く。国内企業に加え、外資系企業の進出が相次ぐことで、ローリー市および周辺地域への人口増が促されている。

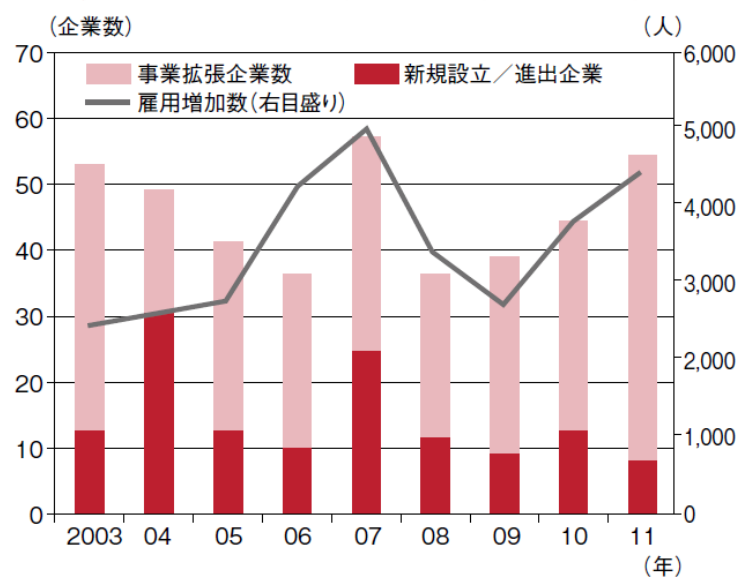
表1 ローリー市の外資系企業

国籍	社数	主な企業(順不同)
英国	25社	グラクソ・スミスクライン、BOC(化学)
日本	24社	エーザイ、神戸製鋼、NEC、東芝
ドイツ	23社	BASF、ティッセンクルップ、シーメンス
スイス	12社	クレディ・スイス、ノバルティス
フランス	11社	エール・リキッド、アルカテル・ルーセント
カナダ	9社	メタロン(潤滑剤)、RBC銀行
オランダ	8社	アルカディス(環境・インフラ)
スウェーデン	6社	エリクソン、バイオガイア(医薬品)
ベルギー、デンマーク		4社
バミューダ、中国、アイルランド		3社
オーストリア、インド、イタリア、南アフリカ共和国、韓国、台湾		2社
オーストラリア、ブラジル、コロンビア、クウェート、ルクセンブルグ、メキシコ、ポーランド、シンガポール、スペイン		1社

出所：ローリー市経済開発プログラム

2008 年の金融危機後、ローリー市への新規進出企業数は落ち込みを余儀なくされたが、事業拡大を進める既存企業は増加した。これに伴い新規の雇用創出も着実に回復に向かっている。同市の 2011 年の年間失業率は 7.1%で、米国全体(8.9%)およびノースカロライナ州全体(10.5%)の水準を下回っている(注 2)。広域ローリー都市圏商業会議所によると、同市が中核となるウェイク郡では新規企業設立、事業拡大により 2011 年は 4,389 人の雇用が創出された。2009 年の 2,647 人から着実に増加している(図 1)。

図1 ウェイク郡の新規設立／進出・事業拡大企業数と雇用増加数



注：雇用増加数は新規設立、企業進出および事業拡大によるもの
出所：広域ローリー都市圏商業会議所

＜働き盛り世代が活気ある市場形成＞

研究開発型の産業集積が形成された結果、ローリー市およびその周辺地域には良質な労働力が多数集まった。その結果、この地域の消費者の所得水準は相対的に高い。同市を含むウェイク郡の1人当たり平均所得は4万1,440ドル(2010年時点)と全米平均の3万9,937ドルおよびノースカロライナ州の3万5,007ドルを上回る。また、同市の生活コスト指数は93.3、住居費は75.0で、全米平均(100)を下回る(表2)。そのため、所得を他の消費に回す余地が大きく、見かけの平均所得以上に高い購買力を有していることになる。

表2 ローリー市の生活コスト指数

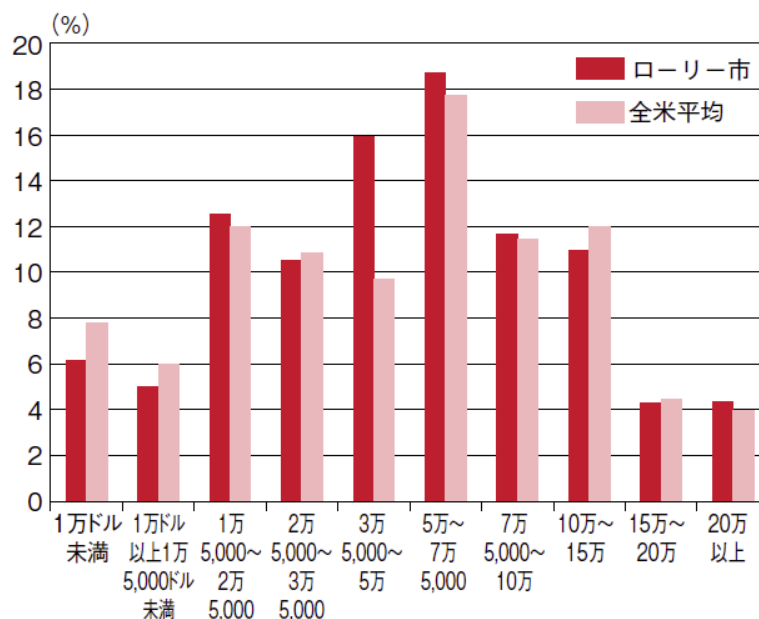
総合指数	93.3
食料品	100.9
住居費	75.0
電気・水道・ガス	104.7
交通費	97.3
保健	107.9
財・サービス	99.8

注：全米平均を100とした指数

出所：「2011-12 Research Triangle Regional Data Book」Wake County Economic Development。
原典は「ACUCRA Cost of Living Index, third quarter 2011」

ローリー市を中核とした都市圏の市場には、二つの特徴がある。一つは、低所得層の比率が低く、中間所得層が厚いこと(図2)。もう一つは、比較的若い世帯が多いことだ。ローリー市および隣接するケリー市を含む都市圏の年齢層別人口構成を見ると、54歳以下の人口比率は81.6%で全米の68.4%を大きく上回り、平均年齢(中央値)は31.9歳で全米平均(37.2歳)を大きく下回る。同市の消費者層は働き盛り世代を主としたファミリー層、若年層が中心となっている。

図2 ローリー市および米国の所得水準別世帯構成



資料：連邦センサス局統計およびローリー市統計を基にジェトロ作成

ローリー市、ケリー市、ダーラム市には大きな商圈が形成されており、市内および近郊には、ノードストロームなどの高級百貨店、メイシーズ、シアーズ、JC ペニーなどのデパートが並ぶ。さらに若年層をターゲットとしたおもちゃ専門店やスポーツ用品店などの小売店舗で構成されるショッピングモールが数多く存在し、にぎわいを見せている(表 3)。

表 3

ローリーおよび周辺地域のショッピングモール (単位: 平方フィート、店)

	所在地	面積	店舗数	主な店舗
トライアングル・タウン・センター	ローリー	1,431,091	151	サックス・フィフス・アベニュー、シアーズ、メイシーズ
クラブツリー・バレー・モール	ローリー	1,326,000	210	シアーズ、メイシーズ、ハドソン・ベルク
サウスポイント通り	ダーラム	1,300,000	140	ノードストローム、メイシーズ
ケリー・タウン・センター	ケリー	1,000,000	118	シアーズ、JCペニー
ノースゲート・モール	ダーラム	857,099	147	シアーズ、メイシーズ
ブリアー・クリーク・コモンス	ローリー	771,447	70	ターゲット、ディックス・スポーツ・エンターテインメント・グッズ
ノース・ヒルズ	ローリー	714,215	112	ターゲット、JCペニー
クロスロード・プラザ	ケリー	675,049	56	トイズらス、オールド・ネイビー
カメロン・ビレッジ	ローリー	629,216	110	ライトエイド、ハリス・データー

(出所) ウェーク郡経済開発局「2011-12リサーチ・トライアングル地域データブック」

同地域での相次ぐ新規企業の設立や事業拡大、それに伴う新たな雇用の創出は、今後も持続するとみられている。市場としての魅力は一段と高まりそうだ。

(注 1) U.S. ニュース&ワールドリポート誌「価値ある大学 (Best Value Colleges)」(2012 年)によると、デューク大学は全米第 9 位、ノースカロライナ大学(チャペルヒル校)は 12 位、ノースカロライナ州立大学は 20 位にランクインしている。

(注 2) 比較可能な直近データである 2012 年 10 月時点の失業率は、全米 7.9%、ノースカロライナ州 8.8%、ローリー市 7.0%となっている。

(ニューヨーク事務所 東野大)

ジョージア州 アトランタ ～大企業が集積する米国と世界の「ハブ」～

米国内のさまざまな顧客に効率的なアプローチをするには、南東部の交通の要衝、アトランタ市に拠点を構えるのが有効だ。同市は、米国内だけでなく、世界各国への直行便が集まるハブ空港を持つ。グローバルな事業展開を図る企業にとって、その存在は大きな魅力だろう。

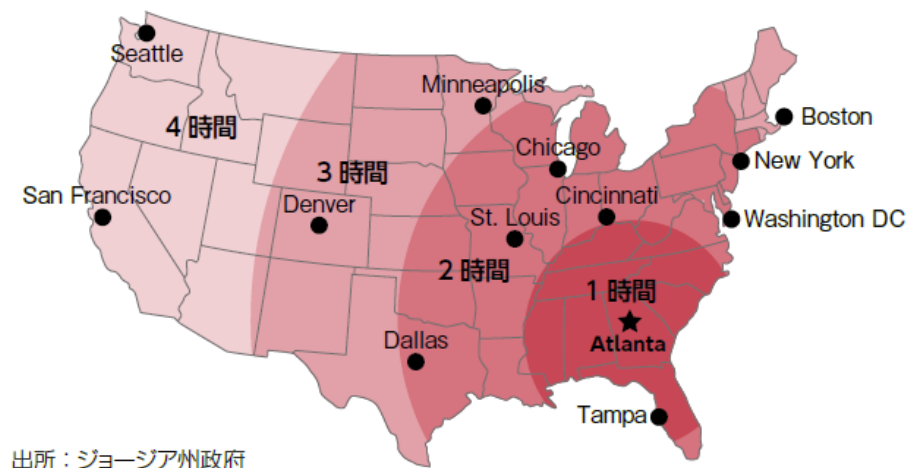
＜市場へのアクセスや統括拠点として魅力的＞

人口 43 万人の中規模都市、ジョージア州アトランタ市。フォーチュン誌による「米国の大企業ランキング」(2012 年版フォーチュン 500)に入った企業のうち、コカコーラ、デルタ航空、UPS、ホームデポなど大企業 10 社が同市に本社を構える。企業数のランキングでは、ニューヨーク(人口 817 万人)、ヒューストン(同 210 万人)に次ぐ第 3 位である。企業の注目度が高いのだ。

アトランタ市の魅力は低廉な事業運営コスト、労働組合の組織率の低さ、温暖な気候、州政府の熱心な誘致活動などが挙げられるが、最大の強みは、全米各地に散在する市場へのアクセス面での利便性である。

ジョージア州政府によれば、交通の要衝であるアトランタ市から商品を生産する場合、飛行機で 2 時間以内、車ならば 2 日以内に、およそ 8 割の全米消費者に届けることが可能だという。

図 アトランタ空港からの飛行時間



米国本土には四つの時間帯が存在し、アトランタ市を含む東部時間帯に属する州人口は合計 1 億 5,400 万人。米国総人口の約半分を占める。さらに東部から時差 1 時間の中部時間帯に属する州の人口は 1 億 3,200 万人。両時間帯双方に属する 4,600 万人を除くと、米国の全人口のうちおよそ 8 割が中東部時間地帯に居住していることが分かる。また、フォーチュン 500 に掲載されている企業の本社所在地は、東部時間帯に属する州に 273 社、中部時間帯に属する州に 199 社。人口と類似した分布だ(東部と中部の両時間帯に属する州の 56 社は重複して計上)。

つまり、全米の消費市場の中心はアトランタ市を含む中東部時間帯にあり、各企業の拠点もそれに呼応した形で立地している。市場アクセスの利便性を求めた結果だろう。

フォーチュン 500 企業の一つ、ファースト・データの場合も同様だ。同社はコロラド州から法人顧客が多いアトランタ市へ本社を移転した。



アトランタ市街
ジョージア州経済開発局 提供

＜外資系企業も米国統括拠点に＞

アトランタ市に集まるのは米国企業だけではない。グローバルな事業展開を図る欧州などの外資系企業も、米国統括拠点を同市に据える傾向が見られる。

2014 年には、ドイツのポルシェがテストドライブコースを含む東京ドーム 2.3 倍の敷地面積の北米統括拠点をアトランタの国際空港近くに開設予定だ。そのほか、2012 年の発表では、オーストラリアのブランプレスグループ傘下でパレットなど物流財提供大手の CHEP がアトランタに米国統括拠点を設置した。また、フランスのウェブ・ビデオ用ソフトウェア開発会社 Arkadin も 2012 年の年末に、統括拠点をニューヨークからアトランタ北部へ移転している。

これら企業の進出誘因の一つが、世界最多の利用客数を記録するハーツフィールド・ジャクソン・アトランタ国際空港である。同空港は世界最大の航空会社、デルタ航空のハブ空港であり、日本、ブラジル、欧州など多数の直行便が就航している。

アトランタ市は、米国、そして世界のハブとしての機能以外に、企業の統括部門をサポートする卓越した各種コンサルティングや商品などを提供できる魅力的な場所といえるだろう。

(アトランタ事務所 松平義史 一部改訂 木村慶一)

【コラム】首都ワシントン DC ～大リーグ球場建設で市街地活性化～

レトロなデザインが郷愁を誘う大リーグ球場は、老若男女が長居しても飽きることがない一大娯楽施設だ。ファンの期待に応え、この 20 年で 30 球団の本拠地のうち 3 分の 2 が建て替えられた。だが、数億ドルに上る建設費は地方債の発行に頼らざるをえない場合がほとんど。推進派は、球場建設が空洞化に悩む街にとって起死回生のホームランになると売り込んできた。

＜古き良き時代の球場が現代に＞

メリーランド州ボルティモアのカムデンヤーズは、現代における大リーグ球場のトレンドセッターと呼ばれる。「美しい」と評判のこの球場が開設して 20 年。全米 30 球団のうち 20 球団が建設した新球場は、多少なりともカムデンヤーズを意識している。

カムデンヤーズはなぜ、ファンに愛されるのか——。その理由は、大リーグ中継を見た多くの人が抱く疑問「なぜ、米国の球場はいびつな形をしているのか」の答えにある。現存する最古のボストンのフェンウェイパーク(開設 1912 年)、シカゴのリグリーフィールド(同 1914 年)など鉄筋製球場が登場したのは 1910 年前後のこと。当時の球場は、興行を盛り上げるため交通の利便に優れた市街地中心部に建設された。しかも、子どもたちが無料でのぞ見できるような開放感があった。ただ、建設のための用地は路面電車の沿線や住宅街の中となるため、十分な敷地を確保できず、両翼の長さが異なるなど左右非対称で、大きさも球場ごとに差があった。

＜住宅に囲まれたシカゴのリグリー・フィールド＞

第二次大戦後、マイカーでの来場を前提とした左右均等、コンクリート壁で周囲を覆う大型球場が郊外に建てられたが、ファンの反応はさえない。これらの画一的な近代建築球場は「コンクリート製ドーナツ」にすぎないというのだ。いびつでも愛着の持てる昔の球場を懐かしむ声が相次いだ。試合がアメリカンフットボールなど複数のスポーツやイベントと共用の施設で行われるのも味気ないものだった。

1992 年に登場したカムデンヤーズは、茶色のレンガを積み上げたようなレトロなデザインを基調とした野球専用施設だ。右翼席後方には地元でなじみのある倉庫ビルがあり、球場建設には邪魔だったが、あえて残した。これにより右翼への距離が左翼に比べて 4 メートル以上短くなった。いびつな構造は古きよきベースボールを懐かしむファンの気持ちをつかむための計算づくの仕掛けだったのだ。カムデンヤーズは評判を呼び、各地で球場の建設が相次いだ。各新球場の開設前年の来場者数と開設 5 年目の来場者数を比較すると、ほぼ例外なく増加傾向にある。伸び幅が最大のクリーブランドでは来場数が 2 万 6,888 人から 4 万 2,806 人へ 1.6 倍となった。

＜市街地の再開発とセットで地元の了解を＞

技巧を凝らした施設の建設には多額の資金が必要だ。4 万人前後収容する球場建設には数億ドルの資金を要する。多くの計画では、地方自治体が地方債を発行し、数十年間かけて入場料や

場内での飲食の売り上げの一部、球団からの球場使用料、球場の施設命名権(ネーミング・ライツ)収入、地元大企業への増税などで返済する仕組みをとっている。民間負担が 5 割を超えるのは全米 30 球場のうち、ニューヨーク(メッツ)、セントルイス、デトロイト、そしてサンフランシスコの 4 カ所のみで、基本は公共事業の色合いが濃い。

ベースボールは国民的娯楽(national pastime)と呼ばれる人気スポーツだが、地方債の発行には、野球ファン以外にも含めた地元多数の賛成が必要となる。そこで、推進派は各地の球場を核とした市街地の再開発プランを提示し、議会の承認を取り付けてきた。野球に限らず、アメリカンフットボール、バスケットボール、アイスホッケー、サッカーなどのプロスポーツは都市開発の重要な一翼を担っている。都市再開発の成功事例として挙げられることの多いデンバーやサンディエゴの場合、周囲に多くの住宅や宿泊施設、路面電車、ショッピング街などが整備され、野球場周辺のバーは夕方以降にぎわいをみせるなど、雰囲気が良くなった地域は確かにある。とはいっても、全ての地域にそれが当てはまるとは限らない。

苦戦した最近の例は 2008 年 4 月、首都ワシントン DC に開設されたワシントン・ナショナルズの本拠地、「ナショナルズ・パーク」(写真)だ。ワシントン DC は犯罪多発地域であり、観光名所の米国連邦議会周辺は夜になれば一人歩きはできないほど危険な場所へと変貌する。連邦議会から南へわずか 1.5 キロの元海軍拠点(ヤード)のある川辺は拳銃強盗も珍しくない場所だった。



ワシントン DC の新球場構想が登場した際には、このヤード地区を、球場を核とした再開発でレストランや小売店、住宅の並ぶ環境に変え、連邦議会周辺を市民、観光客が安全に歩ける娯楽エリアにするとの青写真が組まれた。

しかし、そのもくろみは崩れた。米国は 2007 年 12 月から 2009 年 6 月にかけて第二次世界大戦後最長の景気後退に見舞われた。2008 年 4 月に新球場が開設してから半年後にはリーマン・ブラザーズが破たん。主要デベロッパーが同社を大口貸し手としていたことから資金調達難で事業が中断するという不運も重なった。球場周辺は空き地が目立ち、完成したビルにもテナントが入らず、人が集まるのは試合当日だけ。普段はいわば陸の孤島だった。

表 都市再開発を狙いとした球場建設の事例

開設 (年)	球場名	都 市	球団名	建設費用※建設当時		
				(万ドル)	公的資金 (%)	民間資金 (%)
1992	カムデンヤーズ	ボルチモア	ボルチモア・オリオールズ	234	90.0	10.0
1994	プログレッシブ・フィールド	クリーブランド	クリーブランド・インディアンズ	230	69.6	30.4
1995	クアーズ・フィールド	デンバー	コロラド・ロッキーズ	231	82.3	17.7
1998	チェース・フィールド	フェニックス	アリゾナ・ダイヤモンドバックス	354.6	67.1	32.9
2000	ミニッツメイド・パーク	ヒューストン	ヒューストン・アストロズ	299	73.6	26.4
2000	コメリカ・パーク	デトロイト	デトロイト・タイガース	260	44.2	55.8
2001	PNCパーク	ピッツバーグ	ピッツバーグ・パイレーツ	228.6	82.5	17.5
2004	ベトコ・パーク	サンディエゴ	サンディエゴ・パドレス	449.4	86.0	14.0
2008	ナショナルズ・パーク	ワシントンDC	ワシントン・ナショナルズ	692.8	95.5	4.5

資料:大リーグ機構および建設コンサルティング企業CSLの資料を基にジェトロ作成

＜再開発がチームの戦力アップに＞

しかし、ナショナルズの球場は開設から 3 年以上経過し、最近ようやく明るさを取り戻し始めた。ヤード地区の開発が進み、地域に活気が出てきたのだ。球場周辺の住民数は、球場開設当時(2008 年)の 1,000 人から 3,500 人に増加。2011 年 12 月にはかつての海軍工場跡に川の眺めの良い大型アパートが完成した。今後も 10 年以上をかけて同様の住宅建設が進む。年内にはレストランなどが立ち並ぶ新たな複合施設が、また 2013 年には大型スーパーも球場の近隣にオープンする予定だ。

チームの戦力も着実に増している。2005 年の創設以来、大リーグ屈指の弱さで、所属リーグでは最下位の 5 位が定位置だったワシントン・ナショナルズ。ところが、2011 年は 3 位に浮上し、2012 年には地区優勝を果たした。一試合の平均入場者数は開設の年(2008 年)の 2 万 9,005 人をピークに 2011 年までは 3 年連続 2 万 5,000 人を下回ったが、2012 年は 2 万 9,600 人と過去最高ペースである。

成績上昇の裏には、監督、選手の実力はもちろんのこと、周辺の開発により町の雰囲気が変わり始め、ファンの声援にも勢いが増していることが少なからず影響しているに違いない。ならば今後は、ファンが試合後の一杯を楽しめるような魅力的なレストランやバーが増え、明日の声援の英気を養える環境が整えば、チームの常勝軍団入りは間違いなしのはず——というのはナショナルズ・ファンの一人、筆者の淡い期待である。

(北米課 桜内政大)

カナダ・オンタリオ州 ウォータールー ～多様な産業を引き付ける人材の宝庫～

カナダ・オンタリオ州の中心に位置するウォータールー市は、周辺 2 市とカナダ・テクノロジー・トライアングル(CTT、注 1)を形成する。スマートフォンの先駆けとなった高機能携帯電話「ブラックベリー」を製造するリサーチ・イン・モーション(RIM)など、ハイテク企業の集積地である。「カナダ・ビジネス・マガジン」誌の「ビジネスに最適な都市ランキング」に上位で掲載されるなど、世界的にも有名な地域だ。

<多様な産業と人口が集まる成長都市>

CTT は、800 を超えるハイテク企業、自動車や航空機産業など 1,500 社近い製造業企業の集積地であり、大手保険のマニユライフやサンライフ・フィナンシャルが本社を構える。カナダ 5 大銀行のうち、RBC 銀行、MBO 銀行、TD 銀行が地域統括拠点を置く、金融・保険産業の集積地でもある。海外からも 240 社を超える企業が進出している。米国や欧州系の投資が多いが、中国などアジアからの投資も増えている。日本企業もトヨタなど 14 社が進出している。最近では環境技術、クリーンエネルギー、クラウド・コンピューティングなどの産業が伸びているという。

多くの顔を持つ CTT には 50 万 7,000 人が住み、その 2 割強を移民が占める。大卒同等以上の学歴所有者は人口の 15%(8 万人強)に上り、技術者だけでも 3 万人が在住する。同地域の住民の中央値年齢は 36.4 歳と、全国で 3 番目に若い。経済活動が活発な結果、就業状況は良い。2011 年の地域(7.8%)、カナダ全体(7.5%)のいずれをも下回る。カナダで最も成長著しい地域の一つとして注目されており、トヨタをはじめ日系企業 14 社が進出している。

多くの企業にとって CTT の魅力はどこにあるのか。同地へは、カナダ最大のハイウエー 401 を使えば、トロントへ車で 1 時間、米国との国境の 3 都市(注 2)には約 2 時間でたどり着く距離だ。地域内にはウォータールー国際空港があり、カナダ最大のトロント・ピアソン国際空港からも 45 分でアクセス可能だ。この好立地に加えて、住環境の良さも特徴だ。住居費はオンタリオ州の平均から 10%ほど安く、生活費もカナダ最大の都市、トロントの 78%(08 年)にとどまる。また、労働者の 8 割が 30 分以内で通勤できる地域に住み、子女の教育制度が充実しているなどの特徴もある。

表 ウォータールー地域で雇用数の多い企業の例

業種	企業名	雇用数(人)
情報通信	リサーチ・イン・モーション	5,200
自動車	トヨタ	4,500
保険	サンライフ・フィナンシャル	2,700
保険	マニユライフ	2,400
食品加工	シュナイダー・フーズ	1,700
製造	ATSオートメーション・ツール・システムズ	1,600
小売り	ロブロー	1,200
製造業	ロックウェル・オートメーション・カナダ・コントロール・システム	1,000
輸送機器	チャレンジャー・モーター・フレイト	1,000
情報通信	アイ・キュアー	1,000
原子力	バブコック&ウィルコックス	1,000

注：調査時点は2007～2008年、概数 出所：CTT

＜人材の源泉、コープ制度＞

CTT の強さの源泉を突き詰めていくと、いわば人材力の高さに行き着く。地域内には、カナダの工科大学最高峰のウォータールー大学(UW)、同最大規模のビジネススクールであるウィルフリッド・ロリエー大学、オンタリオ州で最高水準の技術教育を受けられる科学技術専門学校のコネストガ・カレッジの3大学がある。その他に高度な知識を取得できる専門学校が10校、シンクタンクや研究機関が150以上存在する。

UW には、ユニークな就業体験制度(コープ制度)がある。企業と学生の双方から評価を得るコープ制度は、通常のインターンシップ制度とは異なる。UW は一般の大学よりも1年長い5年制であり、教育課程の中には地域に集積するハイテク企業などでの継続した就業体験を取り入れている。学生はこれらの企業で実務経験を得ることができ、毎年、約6割(1万6,000人)もの学生が参加する人気制度だ。マイクロソフトのビル・ゲイツ元 CEO は「UW は、コンピューターサイエンスで抜きんでている。出身大学別の社員数でトップだった年は何度もあり、毎年少なくともトップ5には入る」と称賛した。グーグル・カナダの技術部長も「マサチューセッツ工科大学の卒業生よりも優秀」と評価する。優秀な人材と彼らが進める最先端の研究は地元企業で活用され、地域の競争力強化につながっている。

さらに地域のイノベーションをけん引するのが、学内で創造した知的財産権を個人が取得できる制度だ。起業精神あふれる優秀な学生や教授陣を引き付けている。2006年にCTTで生まれた特許数は302で、オンタリオ州(2,196)の14%、カナダ全体(4,677)の6.5%を占めた。人口1人当たりの特許数では、同州の3.5倍、カナダの4.3倍にも上る。地域に集積する金融機関は、起業を考える人たちに対して積極的に資金援助を行う。「産学」が密に連携することで、CTT はカナダ全体の大学スピンオフ(研究成果の事業化)企業の約2割を創出し、「起業のメッカ」となっている。



ウォータールー大学



ウォータールー大学

＜産学官連携が活発＞

こうして CTT が国内外で高く評価される理由は、産業と人口の多様性、人材力や特許・起業の多さなどの個々の魅力が有機的に連携し、相乗効果を生み出すシステムにある。連邦・州政府、自治体や商工会議所という顔ぶれに加えて、テクノロジー企業の成長を手厚く支援する「コミュニティック」や、質の高いサービスでハイテク技術の商業化や起業化を支援する「アクセラレーター・センター」、環境の持続可能性に関して相互協力を進める「サステイナブル・ウォータールー地域」など、産学官連携を進める機関が多い。

主要三大学との連携以外にも、企業との戦略パートナーシップが豊富に存在することも特徴だ。CTT にはこれらの利害関係者が一堂に会し、出席者がそれぞれの専門的見地から地域が抱える課題をあぶりだし、解決策を協議、協力し合う機会が多くある。新たに進出する企業や CTT でビジネスを拡大する企業は、こうしたネットワークを活用して、留意点を事前に把握し、大学との共同研究や地域のサプライチェーンに加わる機会を得ている。CTT には幅広い産業ごとでキーとなる有力企業が多く立地していることから、新規企業にとってはこれら企業にアクセスできることが魅力だ。また、大学などが輩出する優秀な人材を確保しやすいメリットもある。

CTT は今、企業と人材が互いに魅力となり、それぞれの集積が進んでいる。このメカニズムは各国の自治体から注目されており、その仕組みを学び取ろうと、調査団が何度も訪れている。産学官の連携が進み、企業と人を引き付けるウォータールーの魅力は日本各地の産業都市構想にも多くのヒントを与えてくれる。

＜活発な企業の新規・拡大投資＞

ウォータールー地域で特に積極的に事業を展開する企業をみておこう。製造業では、高級かばん製造のリモワ（ドイツ）が新工場を建設しており、2013 年に完成の予定だ。カナダで製造する全商品を扱う予定で、130 人を雇用するという。また、2011 年 11 月にはレーザー技術のレーザージョブ（ドイツ）が新規投資をした。

ヘルスケアの分野では、アグファが 2012 年 5 月に R&D 施設を完成させた。総額 1 億 7,000 万ドルを投じて、世界各地に 23 ある同社の研究施設を集約し、映像アーカイブ、放射線医学、臨床用の映像情報システムの R&D を進めるという。また、歯科用医薬品メーカーのノボコル・ファーマシューティカルは 5,400 万ドルを投じてウォータールー地域の R & D・製造施設を拡充中だ。

そのほかの産業でも、輸送・倉庫大手ピバル（本社：ケベック州）が 2012 年 6 月に地域統括拠点を設立し、e ラーニングのデザイナー 2 ラーンも 2012 年 2 月に施設を拡大するなど、企業の投資が進んでいる。

＜デジタルメディアが特に好調＞

ウォータールー地域の産業の中でも成長著しいのがデジタルメディアだ。関連企業は 400 社、技術者だけでも 3 万人に上る。高い技術力を持つ企業が多く、クリスティ・デジタル・システムズもその 1 つだ。ウシオ電機の 100% 子会社で、デジタルシネマ用など商業用プロジェクターを扱い、同市場の世界シェア 6 割を誇る。世界各国の著名なイベントでもビジュアルデザインや映像ソリューションを提供しており、2012 年 5 月に放送された NHK 特別番組に技術協力し、「東京スカイツリー イーストタワー」の壁面に東京スカイツリーの画像などを用いた映像を投影した。

＜グーグルが進出し重要開発拠点に＞

検索大手のグーグルは 2005 年に地元のモバイル技術企業を買収することで進出した。当初は従業員 22 人だったが、2011 年に拡大投資し、現在では 170 人のエンジニアを雇用する、グーグル・カナダとしては最大規模のオフィスになった。

このオフィスはグーグル全体の中でも最重要拠点の 1 つと位置付けられている。優秀なエンジニアがそろっており、同社のブラウザー「グーグル・クロム」やモバイル用「G メール」のほとんどはウォータールーで生まれた。グーグルはウォータールー地域を「優秀な人材とテクノロジーのスタートアップ（ベンチャー企業）の宝庫」と表現し、とりわけモバイルアプリケーション技術者のレベルは驚くべき高さだと自賛している。またウォータールー大学との産学連携では、数学・コンピューターサイエンス学部に約 100 万ドルを寄付し、ソーシャル・ネットワーク上に数多くある情報（ノイズ）から必要な情報を分離する技術の開発を支援している。

オープンテキストはウォータールー大学から 20 年前にスピノフし、カナダ最大のソフトウェア会社に成長した成功例の 1 つだ。2012 年 5 月にはウォータールー地域に新施設を

建設した。また、フェイスブックが同地域への進出を検討し、グーグルからほど近い候補地に視察に来ているとの報道が繰り返されている。

＜RIM を中心とした光輪効果＞

RIM は、ウォータールー大学のスピンオフからカナダ最大のハイテク企業に成長した最も有名な例だ。地域のベンチャー企業の大部分はウォータールー大学が輩出してきたが、RIM が果たした役割も大きく、グーグル・カナダ代表取締役のクリス・オニール氏はこれを「RIM を中心とした光輪効果」と表現し、地域の魅力の 1 つだと述べている。

RIM はここ数年業績が伸び悩んでいる。2012 年 3～5 月期決算は最終損益が 5 億ドルの赤字となり、5,000 人のリストラ計画を発表した。地元には大きな打撃だが、前向きな見方もある。RIM が放出する人材の一部については、その高い専門性を求める企業が多く、地域企業の競争力を強化すると期待されている。イノベーションが多いウォータールーでは RIM に長年勤めた人が起業するケースもみられる。こうした起業がイノベーションを推進し、これからも地域の産業を支えていくと期待されている。

(注 1) ウォータールー、キッチナー、ケンブリッジの主要 3 都市に加えて、近接するノースダンフリーズ、ウェイズリー、ウィルモット、ウールウィッチの 4 町区を含んだ地域は「ウォータールー地域」と定義される。その高いイノベーションや技術力から、カナダ・テクノロジー・トライアングルとも呼ばれ、世界的に知られている。

(注 2) ナイアガラ／バファロー、ウィンザー／デトロイト、サルニア／ポート・ヒューロン

(トロント事務所 宮崎裕之)

2013 年 1 月作成

作成者 日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部 北米課
ニューヨーク事務所
サンフランシスコ事務所
ロサンゼルス事務所
シカゴ事務所
ヒューストン事務所
アトランタ事務所
トロント事務所
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
Tel. 03-3582-5545
(海外調査部 北米課)
