

地方都市の活性化についてシアトルから学ぶ

Deloitte & Touche LLP シアトル事務所 公認会計士 さとう じゅん 佐藤 淳

表1の通り、アメリカの総人口約3.1億人のうち、約90%が都市人口ランク21位以下の中小・地方都市に住んでいる（2013年時点）。人口規模で言えば、1位はニューヨーク（約8.4百万人）、2位はロサンゼルス（約3.8百万人）、3位はシカゴ（約2.7百万人）と続く。日本人にとって非常に馴染みのあるサンフランシスコでさえ14位（0.8百万人）、シアトルは21位（0.6百万人）となっている。

日本の総人口約1.3億人に対し、東京（約8.9百万人）に約7%の人が住み、都市人口ランク21位以下の中小・地方都市に72.3%の人口が住んでいる。

この相違は、国土の広さ、地形、気候、歴史、文化などを背景に生じる。ビジネスの観点からいえば、

本社機能が日本に比べ首都圏に一極集中することなく、各中小・地方都市圏で独自のビジネスエコシステムが成立しているといえる。

ここでは筆者が駐在するシアトルのビジネスエコシステムを考察することで、日本の地方都市の活性化への学びを議論したいと思う。例えば、福岡市のように、既に、市長自らがシアトルのビジネスエコシステムの良い部分を取り入れたいと公言している都市もある。福岡市は、政府が特定の地域や事業を指定して規制緩和を進める「国家戦略特区」の一つに、2014年3月に選ばれており、今後も地域の産業構造、強みを活かして成長を実現していく都市と考えられる。

なお、文中意見にわたる部分は筆者の私見である。

表1

		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	エルバノ	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%

Source: "北米の新興・中堅都市の魅力"3ページ
2013年1月日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部北米課

■シアトルのビジネスエコシステムについて

シアトルにどのようなイメージをもたれているであろうか。一般的にシアトルからイメージされるものは、コーヒー、テクノロジー、航空機、大自然、音楽等が挙げられる。湖と緑に囲まれたその美しさからエメラルドシティの愛称で親しまれ、治安もとても良く、「全米一住み良い街」のランキングではいつも上位に挙がる。また、北海道より北に位置するシアトルだが、暖流の影響のため、冬は緯度の割には温暖で過ごしやすく、夏は最高気温が摂氏24度前後で湿度が低く、からっとしている。

昔からアジア人、特に日系・日本人が数多く居住する。坂道が多く、その雰囲気は、神戸のイメージに近く、事実姉妹都市でもある。

またビジネスの観点からは、シアトル周辺（ワシントン州）は、マイクロソフト、アマゾン、エクスペディアなど、テックビジネス“老舗”企業の本社が置かれていることで知られている。また、日本人にとってなじみの深いコストコ、スターバックスの本社の地でもある。さらに、ボーイングは2001年に本社機能をシカゴに移したものの、いまだ航空機の生産拠点はシアトル周辺にあり約8万人*1（2013年）の雇用を産み出している。

シアトル周辺（ワシントン州）の巨大企業売上高（2013年）の比較では、第1位のコストコは1,028億ドル、第2位ボーイング社は866億ドル、第3位のマイクロソフトは778億ドル、第4位のアマゾンは744億ドル、第5位のT-Mobile US, Inc. は244億ドルと続いている（なお、スターバックスは148億ドル、エクスペディアは47億ドル）。この上位5社だけで約35兆円（1ドル＝100円換算）の売上がある。*2

日本の都市と単純比較はできないものの、福岡県に本社機能を置く上場企業売上高（2013年）*3を例にした場合、1位の九州電力が1.8兆円、2位のTOTOが0.5兆円であり、売上規模とグローバルの展開度ともに地方都市シアトルとの差が見られる。

ではなぜシアトル周辺（ワシントン州）にこれほどまで産業が発展したのだろうか。

世界的な巨大企業のボーイング社の存在は、1916年の設立よりシアトルのこれまでの発展をささえ、シアトルの都市化に貢献してきた。ボーイング社は米軍との関係も深く、戦闘機の量産や宇宙開発の役割を担い、2度の世界大戦を通して、大き

く成長した経緯がある。シアトル周辺においてボーイング社は大きな雇用を産み出し、非常に存在感を有している。また1983年に設立されたコストコも多くの雇用を産み出している。

しかし本稿では、日本の地方都市の活性化にヒントを与えるであろう、マイクロソフト、アマゾンを中心としたテック系ビジネス、任天堂、マイクロソフトを中心とするゲーム産業、ワシントン大学をハブとするバイオクラスターの3つに絞って検討する。

■マイクロソフト、アマゾンを中心としたテック系ビジネス

テック系ビジネスでシリコンバレーに劣らぬ注目を集め、特にマイクロソフトを中心としたソフトウェア企業群の集積、そのような大企業からスピノフしたスタートアップが集積し、現在でも急速な経済成長を遂げているシアトル。そもそも、シアトル出身のビルゲイツがハーバード大学を中退した後、マイクロソフトを設立し、1979年にワシントン州のシアトル近郊に本社機能を移したことが、シアトルがテック系ビジネスのメッカとなった由縁である。

マイクロソフトがシアトルに本社を置いたことに偶然性はあるにしても、その後シアトルにテック系ビジネスが栄え続け、スタートアップが興る理由は何であろうか。以下4つの理由を挙げたい。

① 大企業の貢献

先に述べたマイクロソフト、アマゾンといった大企業からは、企業内で多くのことを学んだ起業家が「スピノフ」の形でスタートアップを興し、またシアトル周辺にはこれら大企業のノウハウ、技術、仕事を求めて全米だけでなく、世界から多く（特に中国、インド）の人材が集まってきている。最適な場所（仕事、生活を含む）を求めて集まり、結果、起業を生むスタイルはシリコンバレーだけではない。

GeekWire（アメリカ北西部を中心としたスタートアップニュースサイト）によれば、当地域のスタートアップの約75%がマイクロソフトかアマゾンからのスピノフによるものだという。例えば、シアトルに本社を置き2013年にIPOを果たしたZulily（子供向けアパレルや育児グッズをインターネットで販売するフラッシュセールサイト）のCEO Darrell Cavens氏は、シアトルのテック企

*1 ボーイング社HPより抜粋

*2 Fortune 500 in the U.S.を元に、各社2013年度アニュアルレポートより抜粋

*3 2013年各社IR情報より抜粋

業を渡り歩き、マイクロソフトにも在籍したことのある人物である。

アメリカにおいて、企業も、企業内の人間も、人材が企業から移動するということに対してさほどの抵抗がない。多くの意欲あるアメリカにいる人にとり、企業とは自らのビジョンを実現する場であり、企業にとっても、スタッフは企業自体の目的を実現するために能力を提供してくれる協力者である。

② 大企業のソフトウェアエンジニアの流動性、ワシントン大学情報工学修士等優秀な人材の獲得が容易

マイクロソフト、アマゾン、グーグルに在籍するソフトウェアエンジニアが、スタートアップへの人材の供給源となっている。また、この大企業間でも人材が流動的に動いており、グーグル（本社：カリフォルニア州マウンテンビュー）は2009年に当地域に進出し、現在、シアトル地域に2拠点構え、働く従業員は1,000人を越える。もちろん、狙いはマイクロソフト、アマゾンからの優秀な人材の獲得である。

同様にフェイスブック（本社：カリフォルニア州メンローパーク）、ツイッター（本社：同サンフランシスコ）、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）もシアトル地域に拠点を構えている。

また地元ワシントン大学が輩出する“優秀なエンジニア”はシアトルのテックビジネスを支えている。定評ある「USニュース・アンド・ワールド・レポート」誌の大学ランキング（2014年）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6位*4と上位に付ける。

③ サンフランシスコ、シリコンバレーと比較して生活コストが低い サンフランシスコ、シリコンバレー、シアトルの

エンジニアの平均給与は高く、100千ドル（約1,000万円）*5を越えている。さらにサンフランシスコ、シリコンバレーは、シアトルより約10%は高いとされる。ただし、サンフランシスコ、シリコンバレーは住居費等の物価水準もシアトルより約17%も高い。*6つまり、シアトルでは、会社側から見れば、優秀な人材（タレント）が相対的に安いコストで確保でき、エンジニア側から見れば相対的に高水準な暮らしができるため、シアトルに優秀な人材が集まりやすいのである。

④ ベンチャーキャピタル、エンジェル投資家とのネットワークや経営成長のサポートインフラ、自治体の取り組みが整備されている

表2のように、アメリカの州ごとのベンチャー投資金額（2012年）を見れば、ワシントン州は4番目となる。また、ここで注目すべきポイントは、州ごとの人口の違いだ。2012年の統計によれば、カリフォルニア州の人口は約3,800万人、ニューヨーク州は約1,950万人、一方ワシントン州は約690万人。人口一人当たりに対する投資金額は、他の州にも劣っていない、相当スタートアップが生まれやすい都市なのである。つまり、アメリカのいち“地方都市”が非常にカネをひきつける力を持っているといえる。

またエンジェル投資家（個人でベンチャー企業家にお金を投資する人）のネットワークも強い。具体的には、Alliance of Angelsといったエンジェル投資家団体がある。1997年に複数のエンジェル投資家とTechnology Allianceのメンバーによって設立されたエンジェルネットワークであり、西海岸北西部を専門に活動している。Alliance of Angelsはアーリーステージのベンチャー企業に対する投資を行っており、ソフトウェア、ハードウェア、電気通信、インターネットインフラ、Eコマース、金融、バイオなどの分野を重点的に扱うエンジェル投資家が集まっている団体である。

*4 <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-science-schools/computer-science-rankings>

*5 Highest Salaries for Software engineers: US Cities by Bloombergより抜粋

*6 Regional Price Parties for States and Metropolitan Areas by BEA

表2

2012 Investments By State

State	Number of Companies	Pct of Total	Investment (\$ Millions)	Pct of Total
California	1,280	41%	14,128.8	53%
Massachusetts	326	10%	3,067.9	12%
New York	287	9%	1,856.7	7%
Washington	101	3%	931.5	3%
Texas	134	4%	930.5	3%
Illinois	76	2%	570.4	2%
Colorado	85	3%	564.2	2%
Pennsylvania	154	5%	517.8	2%
New Jersey	49	2%	429.3	2%
Virginia	62	2%	372.3	1%
All Others	589	19%	3,282.8	12%
Total	3,143		26,652.4	

Source : National Venture Capital Association Yearbook 2013

また多くのインキュベート施設があり、インキュベーターがIT系を中心に、創業間もないスタートアップに元手となるお金を投資し、事業のノウハウを提供したり、事業を支援してくれる専門家（弁護士、会計士等）を紹介するなどのサポートがあり、情報インフラを備えた低価格なオフィススペースを提供し、実務経験豊富なメンターによる指導が行われる。

またシアトル市の取り組みも積極的である。2010年にシアトル市はSeattle Jobs Plan^{*7}を発表し、中小企業に対する計50百万ドルの資金援助プラン（貸付又は出資）を発表した。結果的に2009年に8.0%あった失業率は下がり続け2013年では約4.7%まで低下している。

2013年のシアトル市の公表によれば、スタートアップへの施策だけではないが、表3のように4年間で大幅に経済指標が改善されている。

表3

	2009	TODAY	CHANGE
BUSINESS INCOME			
Business Income Update (Billions, 2012\$)	\$53.3	\$58.3	↑ 9.4%
JOB GROWTH			
Employment	473,300	502,000	↑ 6.1%
Unemployment, (Not seasonally adjusted, April 3mma 2013)	8.0%	4.7%	↓ -3.3%
BUSINESS START-UPS			
Total Businesses Update (2012)	55,000	58,000	↑ 5.8%
EDUCATIONAL ATTAINMENT			
Higher Education Degrees Awarded (2011)	17,130	18,752	↑ 9.5%

We invite you to visit the Office of Economic Development's website at www.seattle.gov/economicdevelopment for complete statistics of the Seattle Economic Indicators.

Source : Seattle Jobs Plan 2013

*7 http://www.seattle.gov/EconomicDevelopment/jobsPlan/documents/SOED_JobsPlan_Booklet_FINAL.pdf

■シアトル地域のゲーム産業が成功した理由

シアトル地域には、Xboxシリーズを展開するマイクロソフトや、ニンテンドーオブアメリカが本社を構えている。また、前述2社に規模は劣るもののBig Fish, Valve, PopCap, Wild Tangentのほか数多くのゲーム会社が存在する。なぜこの地域でゲーム産業が興ったのだろうか。

① ニンテンドーオブアメリカの影響

1982年、ニンテンドーオブアメリカがニューヨーク州からレドモンド（シアトル郊外）に本社を移したことが、この地域にゲーム産業のエコシステムが誕生するきっかけを作った。ゲームに関連するエンジニアが当地域に多く集まってきたことにより、1990年代後半以降、マイクロソフトなどの既に成長した会社からのスピノフが促進され、Valve等を産み出し、マイクロソフト自身も2001年にゲーム産業に参入したのである。

② ベンチャーキャピタルからのファイナンス金額がシリコンバレーに比較し、少なかったこと

ファイナンス金額が相対的に少なかったことにより、ベンチャーキャピタルに頼ることなく、スタートアップを起すモデルが模索された。典型的なゲーム開発のモデルは、ゲーム開発会社が、既存のパブリッシャー（ゲームを販売する会社）にゲームのアイデアをもちこみ、パブリッシャーが資金を提供することにある。そのため、パブリッシャーであるニンテンドーオブアメリカやマイクロソフトを抱える当地域は、非常にアントレプレナーにとって好都合だったのである。

③ ゲーム系に特化した学校の存在

上述のワシントン大学も当然のことながら、アメリカのゲーム業界で高く評価されているDigiPen Institute of Technologyという学校がある。シアトル郊外のレドモンドにあり、学生数250人程度の小さな2年制学校だが、マイクロソフトの本社やニンテンドーオブアメリカ本社など、ソフトウェア関連の企業が集積する地域にある。当学校はアメリカでゲーム系教育プログラムを有する大学のランキング（2013年）において、南カリフォルニア大学、ユタ大学に続き第3位に属しており、マイクロソフトや、ニンテンドーオブアメリカ等だけでなく、地元ゲーム会社にも優秀な人材を提供している。

■シアトルのバイオクラスター

ワシントン大学の研究能力の高さにより、全米有数のバイオクラスターが誕生している。また当大学の連邦政府（National Institute of Health）からの補助金は2010年では全米3位となっている。^{*8}

このワシントン大学発のバイオベンチャー、アキュセラの創業CEO（最高経営責任者）は日本人の窪田良氏である。大学での研究者から臨床医を経て、2002年に起業し、2014年2月に東証マザーズに上場した。東証としては2007年11月のシティグループ以来、約6年ぶりの外国企業の上場となったが、ベンチャー企業として日本人CEOが海外で会社を設立し、上場させたことは東証史上初である。この快挙も前述のワシントン大学を中心としたクラスター、スタートアップを支えるエコシステムが一つの要因となっていることは間違いないであろう。

■日本の地方都市の活性化について、シアトルからどのようなことが学べるであろうか。

世界においてプレゼンスが下がっている日本だが、ますます東京一極集中が進んでいる。その中、日本の地方の多くが、核となる大企業の不振で地域経済が沈滞し将来像を描けず苦しんでいる。アメリカのシアトル地域において、大企業、大学からのスピノフによりスタートアップが次々と生まれ、新しい時代のニーズに対応して、雇用、税収、よい教育を生み、イノベーションがさらに生まれることで、地域の活力が維持されている構図との隔たりは大きい。

日本の地方の課題は、マインド、ヒト、カネにあるといえる。地方企業が目指すのは、あくまで「地元No1!」が多いが、マイクロソフトやアマゾンのように、地方からでも世界を狙うマインドを持つべきである。これはアメリカ人と日本人のマインドセット、さらには東京と日本の地方のマインドの違いが大きい。

日本では、まず何かを始める前には経験・鍛錬が必要であると考えるのに対し、アメリカではまずは挑戦し経験を積み上げていけばよいとする失敗を許容する文化が根深い。マイクロソフトやアマゾンのように、地方から世界的な企業まで成長したロールモデルが日本には存在しないことも日本の地方とアメリカの地方のマインドセットの違いの原因である。そのため、鶏と卵問題になるが、世界的な企業が生まれる風土を作り上げるためには、まずはその

*8 <http://medcitynews.com/2011/03/top-nih-grant-funding-by-institutions-states-for-2010/>

成功例を一刻も早く作り上げる必要がある。

また、スピノフが少ないことも課題の一つだ。

日本の企業が終身雇用制を前提としたゼネラリスト集団で、どこでも通用するプロフェッショナルを養成する事に必ずしも熱心ではないことも原因の一つかもしれない。勤勉さや精密さに基づいた世界レベルの技術を有する日本企業から革新的な技術をもったスタートアップが生まれ、地方経済を活性化あるいは大きく構造転換させる可能性は大いにあると思われる。

次に、ヒトの問題は、人材ではなく、スタートアップを生むための支援の不足だ。人材にポテンシャルはあるはずだが、サポートする人やサポートの体制が整っていないことで、成長が促進されにくい。

また、事業に「カネ」を投資しようとする金融機関・ベンチャーキャピタルが圧倒的に東京に比べ、地方は少ないので、投資を誘致するための施策を進めることが重要だ。

シアトルからマインド、ヒト、カネのスタイルを学ぶことは、日本の地方都市活性化の一助になるに違いない。

仙台・福岡といった日本の地方都市ですすでに独

自の取り組みが行われている。特に福岡市は国家戦略特区に指定され、国内外からの企業の誘致を加速させようと試みている。福岡は地理的にもアジアへのアクセスが非常に容易であり、アジア企業との連携を強め経済の活性化を目指している。現在すでに、アジア圏に限れば日本で一番国際的な都市であるとの意見もある。さらに、韓国系IT企業であるNHNの日本支社にあたるLINE株式会社の福岡社屋の建設計画が先日発表された。これも福岡市とアジアとの結びつきがさらに強まりつつあることを象徴する動きだろう。韓国はIT産業が非常に盛んであり、福岡市が日本と韓国・アジアを結ぶIT産業のハブとなれば他の地域と比較して優位性も生まれ、新たなエコシステムが形成されるかもしれない。

筆者自身は、日々の業務の中で、シアトル地域のIT企業、アントレプレナー、ベンチャーキャピタル、エンジェル投資家、ゲーム企業、バイオ企業、日系企業の方々、シアトル市の産業振興担当者とディスカッションする機会に多く恵まれる。私がアメリカで学んだこのビジネスエコシステムをお伝えすることで、日本の地方都市の活性化、日本のプレゼンス向上につながる事ができれば、非常に幸いである。

以上

この記事に関するお問い合わせ先
有限責任監査法人トーマツ 日系企業サービスグループ
e-mail : DeloitteGlobalJSG@tohmatu.co.jp