

# 袋井市アメリカ西海岸産業先進地視察団 報告書

(ポートランド / ヒルスボロ / サンタ・イエゴ / ロサンゼルス)



令和元年 11 月 4 日(月)～10 日(日)

## 目 次

視察団派遣の概要(目的、日程、団編成等) . . . . .	3
まとめ . . . . .	5
1. ポートランド市の概要 . . . . .	7
2. ポートランド市内視察 . . . . .	8
3. 世界最大起業家支援組織「Tie」Oregon 訪問 . . . . .	10
4. ヒルズボロ市表敬訪問 . . . . .	13
5. ファーストストップポートランド・スタディーツアー . . . . .	16
6. 大型ショッピングモール繁栄型視察 . . . . .	22
7. 大型ショッピングモール衰退転換型視察 . . . . .	23
8. サンディエゴ市の概要 . . . . .	24
9. カリフォルニア大学サンディエゴ校 JFIT 訪問 . . . . .	24
10. ジェトロロサンゼルス事務所からのブリーフィング . . . . .	28
11. エンターテイメント型スポーツプログラム(NBA)視察 . . . . .	29
12. ロサンゼルス市街地視察(各自自由活動での情報収集) . . . . .	30

## 視察団派遣の概要

### (1) 目的

- ・平成 29・30 年度に開催した袋井市産業経済懇話会の「政策提言書」を踏まえ、近い将来日本への展開が想定される産業の新潮流を視察・体感し、10 年先を見据えた袋井地域のまちづくりへと反映させることを目的に、アメリカ西海岸の都市（ポートランド／ヒルズボロ／サンディエゴ／サンゼルス）へ視察団を派遣。
- ・視察団メンバーは、市内の飲食業経営者・農業者をはじめ I T 企業、産業支援機関など袋井市の産業やまちづくりに携わる異業種の 15 名で構成。
- ・全米で最も住みたい都市に何度も選ばれているポートランドにおいて、まちの魅力を体感し、環境や都市計画といった側面から持続可能なまちづくりを学ぶ。
- ・AI・IoT など先進 ICT 技術がコアとなった新サービスが創出されているサンディエゴ及びロサンゼルス産学官連携の体制や、様々な形態の商業（小売業）施設における新陳代謝の状況（新潮流等）を視察。
- ・昨年度、本市と姉妹都市提携 30 周年を迎えたオレゴン州ヒルズボロ市へ赴き、ヒルズボロ市長への表敬訪問及び世界最大の起業家育成組織を訪問視察。

(2) 期間 令和元年 11 月 4 日(月)～11 月 10 日(日)

### (3) 視察団編成

1	原田 英之	袋井市長	団長
2	志牟田 剛	日本貿易振興機構(ジェトロ)浜松貿易情報センター 所長	副団長
3	安間 洋一	(有) どんどこあさば	
4	金原 康夫	(株) 花豊 専務取締役	
5	近藤 正美	学習塾顧問	
6	竹原 興紀	(株) THE BLUE OCEAN 代表取締役	
7	寺田 圭佑	寺田石材工業(株) 代表取締役	
8	豊田 浩子	丸尾興商(株) 専務取締役	袋井商工会議所 副会頭
9	中村 憲司	(株) 大和コンピューター 代表取締役社長	
10	原田 康代	国際ソロプチミスト袋井 会長	
11	米田 博文	(株) ロングライフ 代表取締役社長	
12	藤田 佳三	袋井市企画財政部企画政策課 課長	
13	村田 雅俊	袋井市産業環境部産業政策課 課長	
14	石田 和也	袋井市都市建設部都市計画課 課長	
15	鈴木 啓介	袋井市企画財政部市長公室総合戦略室 室長	

(4) 行程表

月日	視察都市(発着地)	時間	交通手段	視察内容
2019/11/4 月曜日	成田空港発	17:10	航空機DL68	空路にてポートランド国際空港へ(所要時間12時間)
	ポートランド国際空港着	9:20		ポートランド国際空港到着
	ポートランド	11:00 ~ 12:00	バス移動	市内視察(アルバータ地区、ケネディスクール等)
		13:00 ~ 16:00		市内視察(ダウンタウンポートランド、パールドイストリスト等)
				【ポートランド泊】
2019/11/5 火曜日	ヒルズボロ(AM)	9:00 ~ 10:00	バス移動	世界最大起業家支援組織「Tie」Oregon訪問
		10:00 ~ 10:30		専用車で移動
		10:45 ~ 12:00		ヒルズボロ市役所表敬訪問(キャラウェイ市長面談)
	ポートランド(PM)	13:00 ~ 17:00		ファーストストップポートランド・スタディツアー (大学研究員や市経済開発機関との意見交換→住民自治、議会、DIY精神、産業政策等)
2019/11/6 水曜日	ポートランド国際航空発	10:53	航空機DL2207	空路にてロサンゼルス国際空港へ(所要時間2時間)
	ロサンゼルス国際空港着	13:14		ロサンゼルス国際空港到着
	ロサンゼルス	13:30 ~ 15:30	バス移動	郊外大型商業モール繁栄型視察(Westfield Century City)
	サンディエゴ	16:00 ~ 18:00		長距離バス移動(ロサンゼルス市変遷等ガイドからの解説、質疑応答)
		18:00 ~ 19:00		郊外大型商業モール衰退型視察(Horton Plaza) ※一部メンバーで視察
				【サンディエゴ泊】
2019/11/7 木曜日	サンディエゴ(AM)	9:30 ~ 11:30	バス移動	カリフォルニア大学サンディエゴ校JFIT訪問
	ロサンゼルス(PM)	13:00 ~ 15:40		長距離バス移動(サンディエゴ市変遷等ガイドからの解説、質疑応答)
		15:50 ~ 17:00		ジェットロサンゼルス事務所からのブリーフィング
		19:00 ~ 21:30	UBER利用	エンターテインメント型スポーツプログラム(NBA)視察
2019/11/8 金曜日	ロサンゼルス	朝 ~ 夕方	UBER利用等 各自移動	【各自自由活動での情報収集】 ・シェアリングエコノミー(UBER、キックボード等)体験 ・売らない商業店舗Nordstrom、ネットとリアル融合店舗LiveNike視察 ・スーパーマーケットの高品群等潮流視察 ・グローサリント型レストラン、グルメ×床屋店舗視察 ・エンターテインメント型スポーツ施設(ドジャースタジアム)視察 ・その他ロサンゼルス市内での体験及び視察
				【ロサンゼルス泊】
2019/11/9 土曜日	ロサンゼルス国際空港発	10:30	航空機DL007	空路にて羽田空港へ(所要時間12時間)
2019/11/10 日曜日	羽田空港着	15:20		羽田空港へ到着 各自解散

## まとめ

本視察の目的である 10 年先を見据えた本市産業の方向性への示唆として、**以下 4 項目が本市の地域資源と組み合わせローカライズしていくべき視点と感じた。**本市においては、アメリカ西海岸で今まさに起こっている産業転換の新潮流を踏まえ、バックキャストでの官民一体となった産業振興を進めていく。

### (1) 長期視点での外発型[企業誘致]振興と内発型[起業・地場産業]振興の推進

ヒルズボロ市を含む広域行政地域では、半導体やバイオテクノロジーなど、成長産業の工場誘致(投資促進)を積極的に進めるとともに、高校生など学生の段階から、起業家精神の形成と教育を行い、長期的視点で新産業創出に向けた種をまき、育てる「人づくり」を推進している。人づくりの取組は、起業家育成機関の NPO 法人 Tie Oregon が支え、起業し成功した者がさらにその活動を資金面で支えるといった循環型人材育成の環境が整っており、持続可能なまちづくりを進める上で、外発型と内発型の両輪による産業振興が重要であると認識した。

また、JFIT への訪問を通して、サンディエゴの発展においては、大学の持つ技術やシーズが産業界とフラットな関係(身近な存在)で交わり、かつベンチャーキャピタルなどの資金調達面も含め大学がハブとなり、産業の新陳代謝へ大きな役割を果たしていた。2つの都市で共通する点は、失敗を恐れずにトライし、行動する中で編集し改善をしていく文化、さらには、それを応援する支援機関や社会風土が存在し、それこそがイノベーションを生み出す原点であると強く感じた。

日本(袋井市)においても、大学等のシーズをいかに産業界とフラットな関係で融合させ、挑戦するヒトやコトを応援する産学官の体制づくりが不可欠である。加えて、ロサンゼルスやサンディエゴでは、多様な人種が知恵や技術を持ちより「多様性を強み」としてイノベーションが起きている。外国人が増える日本においても、多様性を活かす発想がとても重要であると認識した。

### (2) 小売業はリアルでしか提供できない価値(コミュニティのハブ機能)がカギ

日本のサービス産業では、これまでもアメリカで先行したビジネスモデルが輸入される傾向が強く、こうした潮流を踏まえ意識し、体験や視察を行った。

アメリカでは、急速にネット通販が拡大し、ほぼアマゾンの一強となっており、小売業界の淘汰が進んでいた。そうした中、リアル店舗を新しく定義した新業態が繁栄型のトレンドとなっており、「消費者にモノを売る」ことではなく「リアル店舗でしか提供できない新しい価値を提供する」ことが強く意識され、そうした機能を起点に収益化へ繋げるビジネスモデルが注目されている。

新しい価値とは、「高質な空間で食事を提供するグルメ・レストラン」や「ライブ感や体験を生むイベント広場」など、人が集うコミュニティのハブを創る環境づ

くりや、Amazon Books のように EC 企業がリアル店舗へ進出しネットとリアルが融合する展開、さらには近年「売らない商業施設」と表現され、ネット通販商品の試着やテストマーケティングの場の提供を目的とした店舗も立地し始めている。

いずれも、消費者が店舗に足を運ぶモチベーションを生み出すための機能であり、5 年先 10 年先の日本においても規模の大小はあるものの、小売業(商業)が意識すべき視点であると感じた。

### **(3) テクノロジーの進化によりモノやサービスが所有からシェアの時代へ**

ロサンゼルス市街地では、ICT 技術やキャッシュレス環境を活用したシェアリングエコノミーが普及しており、公共交通や観光など社会生活の様々な分野で、社会課題の解決に大きな役割を果たしている。今回、実際に体験をし感じたことは、今後の日本において、個人情報の開示を伴う、気軽に便利なサービスがさらに普及していくと実感する一方、信用スコアの世界が広がり、個人が点数化され、点数評価によってサービスを受ける社会にも繋がり、懸念する点もあると感じた。

### **(4) 住みやすく持続可能なまちを目指すにはシビックプライドの醸成が重要**

豊かな自然に囲まれたポートランドのまちづくりは、長年に渡り、市民が持つ権限の範囲を拡大するなど「住民自治」をととても大切にし、市議会の役割も、住民主体によるまちづくりを推進するにはどうすべきかが議論の中心となっている。こうしたまちづくりを地道に進めてきたことで、自分のまちを誇りに思い愛するシビックプライドが醸成され、「ローカル」や「クラフト」といった地域固有のモノや食、文化を大切にし、結果として全米で最も住みたい都市に至っている。

こうしたことを踏まえ、本市へローカライズするにあたっては、ポートランドと同様に農業が盛んで自然に囲まれた地域であり、かつ本市はこれまで長年に渡り住民組織による土地区画整理事業が進められ、都市基盤の整備や良好な街並み形成が行われてきた歴史に注目する必要があると感じた。

本市がこれまで培ってきた市民参加型のまちづくりの豊富な経験とノウハウを、あらためて貴重な財産と認識し、今後、ポートランドとの共通点や、学び補完すべき点を分析していく。また、袋井独自の地域資源に自信と誇りを持ち、ローカル文化を愛し、磨き上げていくことがとても大切であると認識した。

また、今回トップ会談を行ったヒルズボロ市とは、姉妹都市交流 30 年を経て、学生交流など大変有効な交流関係が構築されてきた。今後は、さらなる相互発展のため、市民交流による次代を担う人づくりに加えて、産業面や ICT といった分野についても促進・連携を図っていきたい。



## 活動記録：11月4日（月）

### 1. ポートランド市の概要

アメリカ西海岸オレゴン州北西部ワシントン郡にあるポートランド市は、同州最大の都市で同郡の郡庁所在地である。市域面積は376.5 km<sup>2</sup>で、市域はウィラメット川沿いに広がる自然に溢れた都市で、「全米で最も住みやすい都市」として高い評価を受けるほか、「市民活動が盛んな街」としても知られている。ライトレールやストリートカーなどの公共交通機関も充実し、さらに自転車や歩いて移動できるため、環境問題にも配慮したコンパクトにまとまった街となっている。人口は、2018年時点約64.8万人で、人口の多さでは全米第26位、人口の増加率は毎年約1.2パーセントと成長が著しい都市である。また、人口密度は1,725人/km<sup>2</sup>で本市の820人/km<sup>2</sup>に比べ高い密度となっている。近年では、オレゴン州の半導体産業集積地と呼ばれるシリコンフォレスト(Sillicon Forest)に、インテル社、IBM社、ゼロックス社をはじめとする大手企業が進出している。衣料では、ナイキ、アディダス、コロンビア・スポーツウエアなどがここオレゴン州に本社を構え、全米で8番目に所得が高い都市となっている。昨今においては、開発によりにぎわいが増したことで、外部からの富裕層が高級コンドミニアムに数多く移り住み、地価の大幅な上昇からこれまで住んでいた中低所得層の居住地が失われるなどの新たな社会問題も抱える局面にも直面している。

State Government – 50 experiments in democracy A Tale of Two Cities... and regions

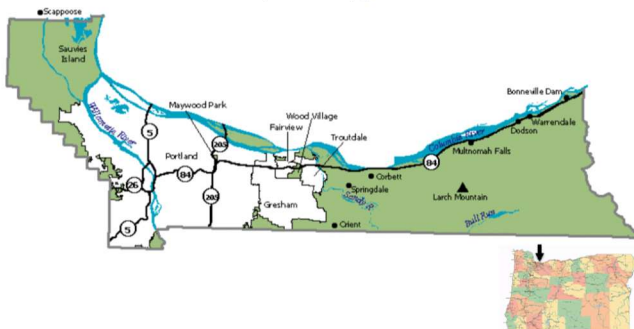


IMUS USA Map

	Fukuroi	Portland
Year Established	April 1, 1889	February 8, 1851
Municipal Area	108 km <sup>2</sup> (42 sq mi)	376 km <sup>2</sup> (145 sq mi)
City Population	88,395 (2019)	648,740 (2018)
City Density	820/km <sup>2</sup> (2,100/sq mi)	1,725/km <sup>2</sup> (4,474/sq mi)
Structure	Mayor-Council	Commission
Elected City Officials	Mayor, 20 Legislators	Mayor, 4 Commissioners, Auditor
Metropolitan Region – Shizuoka Prefecture and Portland Metropolitan Statistical Area		
Area	7,777 km <sup>2</sup> (3,003 sq mi)	17,310 km <sup>2</sup> (6,684 sq mi)
Population	3,642,013	2,492,101 (2017)
Density	470/km <sup>2</sup> (1,200/sq mi)	142/km <sup>2</sup> (373/sq mi)



### Multnomah County . Oregon



オレゴン州ポートランド州立大学 First Stop Portland スタディツアー(2019年11月5日) 資料



みどり豊かで楽しく歩ける街並み



整備された自転車通行帯



自転車も乗せられる公共交通機関

## 2. ポートランド市内視察

■時 間 11:00~12:00

■場 所 アルバータ・アート地区

### (アルバータ・アート地区の概要)

アルバータ・アート地区は、ポートランドのノースイーストにありクリエイティブな精神を持つ人々が集まる多様性に富んだ地区である。この地区の周辺では、アートやショッピングなど食べ歩きが楽しめ、毎月最終木曜日にはアルバータ通りでストリートカフェが開催されている。また、5月から9月には歩行者天国となりアートイベントが多く開催されるなど様々な個性が集うエリアである。



こんなところもアートが



アートなどを楽しめる街並み



まちの至る所にアートが描かれている

この地区には、1915年に建設された小学校が廃校となったことから、ホテルなどを経営する McMenamins(マクメナミンズ)社がこれを取得してリノベーションを行った複合施設があり、現在は、McMenamins Kennedy School(マクメナミンズ・ケネディ・スクール)の名称となっている。かつての教室は、カジュアルなホテルの客室として、また講堂などはレストランやカフェ、映画館として改修されている。施設内には様々なアートも展示されており地元の市民をはじめ多くの方々が利用する、アルバータ・アート地区を代表する人気スポットである。





みどりにあふれるケネディスクール



リノベーションされたカフェ、ここもアートに包まれている

■時 間 13:00~16:00

■場 所 ダウンタウンポートランド及びパール・ディストリクト

### (ダウンタウンポートランドの概要)

ダウンタウンポートランドは、オレゴン州ポートランドの南西地域の北東端にある。東側はウィラメット川、西側は高速道路、南側はポートランド州立大学の敷地に接し、北側はユニオン駅がありそれらに囲まれた地域である。地域内の道路幅員は20メートルと狭く、街区は一辺61メートルの正方形で作られ、歩行者にやさしい街となるように設計されている。市内の高層ビルの多くはこの地域にあり、ウィラメット川の対岸にはロイド・ディストリクト商業地区、南側には大規模な再開発が行われたサウスウォーターフロント地区がある。



ウィラメット川沿いにある Water Front Park



駐車場を市民の手により広場として完成させた  
「パイオニア・コートハウス・スクエア」

### (パール・ディストリクトの概要)

パール・ディストリクト地区は、住民参加がもたらしたリノベーションの成功地で歩いて楽しいまちづくりとして世界中から注目されている。この地区は、鉄道の車両基地や倉庫が立ち並んでいたが、1980年代半ばにニューヨークからアーティストたちが移り住んできたことにポートランド市開発局(PDC)が着目し、1990年代から公的資金を投資し民間のデベロッパーと地域住民の協働による都市再開発に着

手した。近年では、ポートランドの公共路面電車をパール地区まで延長し、これによりこの地区へのアクセスが飛躍的に容易となったことから、公的資金による税収増を見込んだ再開発が進んでいる地区である。



リノベーションによりカフェも併設  
世界最大の書店「パウエルブックス」



ウェストエンド通りとパールディストリ  
クトを結ぶアーケード「ユニオンウェイ」



「ユニオンウェイ」は、リノベーションに  
より作られたアーケード

### 活動記録：11月5日（火）

#### 3. 世界最大起業家支援組織「Tie」Oregon 訪問

■時 間 9:00~10:00

■場 所 ヒルズボロ市サンセットコーポレートパーク

■対応者

非営利活動法人 Tie Oregon

エグゼクティブディレクター キャリー・ナオネ/Kari Naone

ヒルズボロ市

経済開発シニアマネージャー ジェームズ・ライリー/James Riley

経済・地域開発ディレクター ダン・ディアス/Dan Dias

経済開発スーパーバイザー バレリー岡田/Valerie Okada

- 講 師 キャリー・ナオネ/Kari Naone 氏 プロフィール
- ・ Tie Oregon エグゼグティブディレクター
  - ・ これまでの他の産業支援機関での経験を活かし、Tie Oregon のアクセラレーターとして活躍



#### (Tie Oregon の概要)

世界最大の起業家精神組織で14か国、61支部に会員15,000人。成功した起業家、企業幹部、上級専門家のグループにより、1992年にシリコンバレーで設立。25年間に渡り、起業家、専門家、業界のリーダー、投資家が交流、長期的な関係を築く活気あるプラットフォームとなっている。東京にも拠点がある。

インキュベーションから起業家ライフサイクルまでのあらゆる段階、産業の起業



家のための非営利団体。初期起業家、既存起業家、大手企業の専門家、ベンチャーキャピタル、エンジェル投資家、思想的リーダーなど、起業家精神エコシステムを結び付ける。Tie Oregonはスタッフ4名で運営。



## (1) Tie の 5 つの基本プログラム

### ① メンタリング

イベントでの個別のミーティングから、資金の獲得、新しい地域への拡大、適切な資金管理者の紹介。投資の選択肢や資金調達方法に関するアドバイスに精通した多数の起業家やベンチャーキャピタリストが存在。

### ② イベントでのネットワーキングとビルディングコネクション

Tie カンファレンスには、成熟した企業の創設者、新しい企業を創設する起業家、ベンチャーキャピタル企業の上級管理職や技術専門家などが参加。

### ③ 教育・ワークショップ

スタートアップワークショップ、ピッチクラブ、ブートキャンプなど、ビジネス、起業家精神、アイデアによりイノベーションを向上させるための新しい方法などの教育プログラム。

### ④ インキュベーション

スポンサーやパートナーからの資金援助を受けサービスを提供

### ⑤ 投資

エンジェル投資家から資金、投資を受ける。各支部のメンバーが若手起業家をメンタリング投資、ネットワーキングなどで支援。このコミュニティでの若手新興企業の成功を促進するというサイクルが Tie の成功につながっている。

## (2) ピッチクラブ活動紹介

### [目的]

ピッチクラブはパーフェクトな宣伝、説明を創造したいと考える起業家のワークショップ。このイベントは概念説明、広告、投資説明を練習したいと考えるメンバーとパートナーを組み、アイデアを深めていく。コミュニケーション能力を高め、顧客の商品興味にピンポイントに合わせたビジネスソリューションを見つけるようになる。

### [内容]

5分の宣伝スピーチを準備し説明の後、10分間のQ&Aを想像上の投資家と行う。説明を止めることはできない。セッションの後に、質問、フィードバックを

得られる。ピッチクラブ参加者は、投資家が求める商品とその理想的な広告説明についての理解を深めていく。

#### [実践]

投資家と出会うきっかけとして、アクセラレーターが支援するブートキャンプという実践の場や、毎年インドで開催される Tie グローバルサミットにてピッチを行い、ベンチャーキャピタルからの投資を呼び込む。初期投資 20 万ドルから。

### (3) 高校生向け起業家精神の育成

高校生を対象に「起業」を教えており、年間 150 名受講。発明し商品化していくまで、どのように結び付けていくかや、克服の方法などを学ぶプログラムで、いずれ大人になり当支援機関での活動に参加するための種まきの教育。

### (ヒルズボロ市との連携)

ヒルズボロ地域の起業家のため、ヒルズボロ市長 (スティーブ・キャラウェイ氏) と Tie Oregon は定期的な「テクノロジー円卓会議」を行っている。市の未来ロードマップと、スタートアップ企業、中小企業の創造・育成エコシステムに必要な優先事項について話し合い、市の識見を補助することを目的としている。

- 第 1 回 2019. 7. 11 開催 ブロックチェーン、バーセキュリティー
- 第 2 回 2019. 8. 22 開催 学習深化と AI
- 第 3 回 2019. 9. 13 開催 IoT と自動運転

### (Tie Oregonn との意見交換を終えての所感)

オレゴン地域には、起業家や起業したい人を応援する精神があるとともに、その教育プログラムでは厳しい指導や評価により、真に成功するための支援を行っている。さらには、失敗した起業家への再チャレンジの機会提供などもある。

指導は、スタートアップ初期段階や新製品開発において、その製品がマーケットのニーズに合致しているのか、どうすれば合致するかなど、何回ものヒアリングを通して精度を高めるサポートに力を入れており、そこに成功に結び付く理由があると感じた。

他方、起業に至る段階の資金提供においては、女性への投資が成立する割合が低く、そうした視点で男女ともに高校生の段階から起業家育成を行っており、日本においても学ぶべき点である。



#### 4. ヒルズボロ市表敬訪問

■時 間 10:45~12:00

■場 所 ヒルズボロ市庁舎（議場）

■対応者

ヒルズボロ市長	スティー・キャラウェイ／Steve Callaway
経済開発シニアマネージャー	ジェームズ・ライリー／James Riley
経済・地域開発ディレクター	ダン・ディアス／Dan Dias
経済開発スーパーバイザー	バレリー岡田／Valerie Okada



#### （ヒルズボロ市長あいさつ）

両市はこれまで30年余の友好的な関係を維持し相互に発展してきた都市である。

これはひとえに、教育的な交流を大切にしてきた実績の賜物だと認識している。その中でも「学生交流」の果たしてきた役割は、非常に大きい。

学生交流は、両市の次の時代を担う人材育成プログラムとして意義深く、若い頃の交流経験を踏まえ、各方面で活躍している人材がおり、まちの発展を牽引している。

現在、ヒルズボロ市では、ICTの推進に関する施策（自治体インターサービス）に注力している。[例] 学校と自宅との教育ネットワーク構築、EVステーション

産業政策では、インテルを中心に半導体関連企業の集積と投資が進んでおり、工業団地への新たな企業進出も見込まれているなど、今後、更なる成長が見込まれる多様性のある産業を有した街として成長させていく。

また、住宅政策では、ポートランド近郊に対する住宅ニーズや新たな企業立地などの動きとあわせ、ヒルズボロでは、積水ハウスと共同で市内最大となる20,000世帯規模の住宅地の開発プロジェクト「サウスヒルズボロ」を展開。

両都市の発展には、「イノベーション」と「持続可能性」の2つは重要なキーワードであり、今後のまちづくりに欠かすことができないと思う。

私は来週、初めて日本を訪れる機会を得た。日本、そして袋井を訪問できることをとても楽しみにしている。袋井市長のヒルズボロ来訪は、原田市長が歴代最多、



今後も様々な人々が往来することを望んでいる。姉妹都市交流が、次代を担う人づくりや両市の発展に寄与するものとなるようお願い歓迎のあいさつとしたい。

### (袋井市長あいさつ)

ヒルズボロ市庁舎前の広場に大きく立派に成長した「セコイヤ」の木を眺めると、これまでの両市が共に育み、築いてきた交流の実績と歴史を感じた。

ヒルズボロ市との交流は 30 年が過ぎ、キャラウェイ市長のリーダーシップのもと、次の時代を見据えた両市の発展に向け、着実な歩みを進めていこうとしている姿勢に深い敬意と感謝を申し上げる。

これまでの 30 年にわたる都市間の交流において、私は約 20 年間、市長として両市を繋ぐ役割を担うことができたことを大変幸せに思う。

両市には、多くの共通点がある。両市の発展は「農業」が出発点であった。その上に時代の流れにあわせ、近代的な企業や産業を巧みに織り込みながら、都市を育ててきたことが挙げられる。

また、両市にとって、農業が持っているグリーンのイメージは、まちの魅力として欠かすことができない重要な要素であることも共通している。

このほか、都市経営において、コミュニティを非常に大切にしていることに加え、

「教育」の重要性に着目し、施策を展開していることが挙げられる。

我が国では今、「多様性」と「ICT」を教育のなかで、どのように組み入れていくのか重要かつ大きな課題であり、本市においても、次の時代を見据えた新しい教育のあり方を取り入れるための挑戦をしている。

今年、日本ではラグビーW杯が開催された。市内にあるスタジアムでも、日本代表戦がアイルランドを制した試合をはじめ、全4試合が開催された。国内外から多くの観戦客が本市を訪れ、様々な交流もあり、大変盛り上がった大会だったと思う。

例えば、一見似ているスポーツに、ラグビーとアメリカンフットボールがあるが、グラウンドにいるレフリーの数も、もちろんルールも違う。

日本は、これからあらゆる面で「相互の違いを正しく理解すること」が大切になっていくと思う。これこそが、本市が目指すべき教育のダイバーシティの本質的な問題であり、今後ともヒルズボロとの交流を通じて相互に培っていききたいことである。





(トピックス)

■時 間 19:30~20:30

■場 所 ヒルトン ポートランド ダウンタウン

■応対者 元ヒルズボロ市長 トム・ヒューズ [任期] 2001年1月~2009年1月

トム・ヒューズ氏は、袋井市の視察団が訪米をしていることを、ヒルズボロ市を通じて知り、市長との面談に駆けつけてくれた。

両氏は、2014年に本市が実施したヒルズボロへの代表団派遣時以来の再会。

当時、ヒューズ氏は市長退任後、オレゴン州北部の3郡・25市により構成される地域行政府であるポートランド「メトロ評議会」の議長として、活躍しており、所管する土地利用や交通・環境政策等のレクチャーを受けた。現在は、メトロやヒルズボロ市などが推し進めるプロジェクトや政策課題などに対するアドバイザーとして活躍中。



トム・ヒューズ氏 (左)

## 5. ファーストストップポートランド・スタディツアー

■時 間 13:00~14:30

■場 所 ミシシッピ地区リビルディングセンター役員室/Re Building Center

■対応者 ダン・ヴィッツィーニ氏 ポートランド州立大学 GPS シニア研究員

／Dan Vizzini GPS Senior Fellow at PSU

飯迫八千代氏 ポートランド州立大学ディレクター

／Yachiyo thompson Iisako, MPA

○講 師 ダン・ヴィッツィーニ / Dan Vizzini 氏 プロフィール

財政と政策のアナリストと、26年間ポートランド市職員として勤務した。市職員としての在職中は、市の会計監査と環境サービス局で財政専門家、政策と立法のアナリスト、カスタマーサービス主任、アセスメント・マネージャとして活躍。

また、ポートランド州立大学内では、主に公共サービスの研究を行っている。研究は35年のキャリアによって、地域、州、都市に活気を与えている。



### (1) ポートランドの住民自治の特徴

ポートランドの住民自治には40年近い歴史があり、ネイバーフッド・アソシエーション(近隣自治組合)を組織するなど全米で最も進んでいるとされている。この組織は、市に認められた組織で年間3~5千ドルにも及ぶ活動予算の管理や地域の環境美化、社会福祉の開発・提供・提案を行うなど権限の幅も広い。袋井市の自治会連合会と似た組織であるが、個人が自主的に参加して地域課題について話し合い住民同士で解決方法を探るなど住民の自発的な意思によって運営され、自治会連合会組織との役割は大きく異なっている。



「ネイバーフッド・アソシエーション」イメージ。

<https://www.daiwahouse.com/>より引用

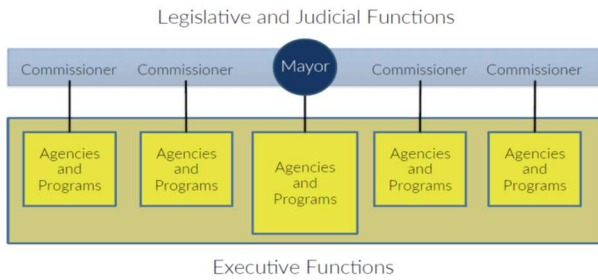
また、議会は米国でも数少ない“シティ・コミッション制”を採用。市長と4名のコミッショナーが公選され、一般的な市議会や市政の役割を5名で機能させている。市長は4名のコミッショナーにどの行政分野を担当するかを割り当てる権限を持ち、市を代表する立場にあるが、それ以外の権限は、議決権も含め4名のコミッショナーと同等である。



「市民から提案を受ける市長とシティ・コミッショナーたち」 <https://grass-roots.net/>より引用

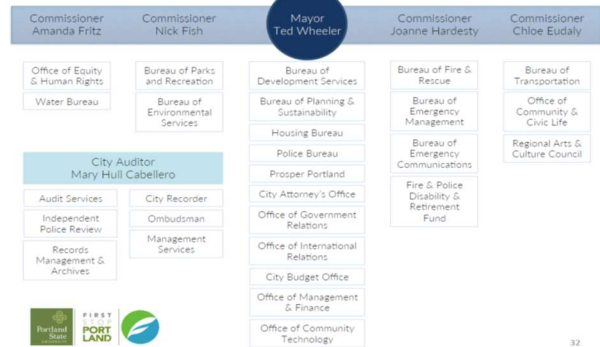


## Commission Form of Government



31

## Commission Portfolios...



32

オレゴン州ポートランド州立大学 First Stop Portland スタディツアー(2019年11月5日)資料

## (2) ポートランドのまちづくり

ポートランドは1851年に市が成立し、1930～40年代にはウィラメット川沿いに多くの製鉄工場や造船工場が建てられ、都市の工業化とともにポートランド都市圏の人口は激増した。1960年代に連邦政府は、国内の主要都市をつなぐ「インターステイト・ハイウェイ(州間高速道路)事業」を発表し、全米中で高速道路の建設が本格化し、ポートランドもその都市の1つで、郊外の住宅開発とそれに伴う高速道路の拡張が一気に加速した。ポートランド政府は、ポートランドの中央を流れるウィラメット川沿いの高速道路を拡張する計画を打ち出すが、市民は、地域の環境破壊に繋がるとしてこれを拒否、反対運動により計画を中止し既存の高速道路も撤去された。現在、跡地には公園が設けられ市民に潤いを与えている。また、当時、高速道路の拡張に使われる予定だった予算の一部は、路面電車やバスなどの公共交通機関の整備に転用された。当時、ポートランドには環境に気を配り、生活の質を大切にするヒッピーたちが多く移り住んでいたことから、自動車優先社会のほかの地域と



は違う独自の文化ができ、今日のまちづくりのベースとなっている。

また、1979年には、都市部と農地や森林などの土地利用を計画し、開発を認める都市部と認めない郊外部を区分して、農地や森林を保全すると同時に、都市部では機能がコンパクトに集中した効率的な生活を営めることを目的とした「都市成長境界線 UGB(Urban Growth Boundary)」がつくられた。現在も、自然豊かな「都市成長境界線」の外側では農業が盛んに行われ、農家は都市部に住む住民や企業に向けて新鮮な農産物を届けるなど共存している。「都市成長境界線」は、メトロ(Metro)と呼ばれる広域行政政府が管理している。

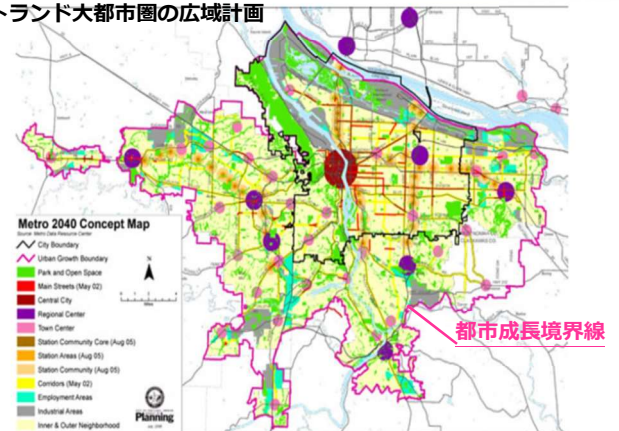
メトロ政府は、1978年に住民の直接投票によって創設された行政体である。メトロ政府の議会は、最高責任者であるメトロ・プレジデントと行政区域全体から選出された6名の評議員等で組織されている。メトロ政府の役割は、「都市圏の土地利用と長期的な成長コンセプトを描くリーダーシップの発揮」「都市計画とリンクした公共交通システムの策定」「市民への環境意識高揚」の3つを担い20~40年の長いスパンの案件を扱う。

公共交通は、1969年に都市圏全体の公共交通を運営する特別公共団体「トライメット」が設立された。トライメットは、州知事に任命された7名の役員により運営されている。トライメットの役割は、交通渋滞問題の解決を図るため都市圏全体を視野に入れ、人口集中地域と郊外居住者の公共交通機関の利用促進を図ることである。今日では、通勤時間帯の交通渋滞の緩和を実現するとともに、利用者の増加により駅から通りを歩く人が増え街に賑わいを与えている。

Implementing Smart Growth  
Metro 2040 Growth Management Concept



ポートランド大都市圏の広域計画



83

Tri-Met Transportation District



20

オレゴン州ポートランド州立大学

First Stop Portland スタディツアー(2019年11月5日)資料





廃材によりテーブルや天井等がリノベーションされている

ダン・ヴィッツィーニ氏は、「ある道路建設に伴う説明会での市民からのクレームをきっかけに、行政が一方的に市民へ説明する手法を改める必要性を強く感じた。市民が参加できる様々な手法を試行錯誤し、市民一人ひとりから意見を十分に伺えるようプレゼン資料も改善や工夫をした。長い年月をかけて職員と市民の信頼関係の構築に努めた結果が今日に至っている。」と語る。

■時 間 14:30~15:00

■場 所 リビルディングセンター倉庫

### (リビルディングセンターの概要)

ポートランドの人たちには、自分でやってみようという DIY (Do It Yourself) の精神が流れており、住宅においても独自のスタイルを作りたいという想いが強い。住宅の取壊しなどで発生した古材を販売する、世界最大と言われる「リビルディングセンター」がある。

巨大な倉庫のような空間には、所狭しと住宅資材が集まっている。建具や洗面などの大きな資材から蝶番などの細かな部品まで多く並んでおり、ここで揃わない資材はないと思われるほど豊富な種類と数に圧倒されるセンターである。リビルディングセンター中央にあるおしゃれなレジカウンターも古材を用いてスタッフやボランティアが DIY によって作り上げている。



リビルディングセンター倉庫



解体される住宅等から古い資材を回収しリユースに





また、センターでは資材の販売だけでなく、ポートランド市とも協働して、資材を有効に再利用して簡単な家具の製作講座などDIYセミナーやワークショップ、リノベーションの事例紹介なども行いDIYによるライフスタイルを発信し続けている。

■時 間 15:30~17:00

■場 所 ポートランド市の経済開発・都市再生機関『Prosper Portland』

■対応者 商業産業課マネージャー トゥロールズ・エイドリアン

／Mr. Troels Adrian (Manager, Business&IndustryTeam, Prosper Portland)

市街地再開発を推進する組織として 1958年の住民投票によって設立されたポートランド開発委員会(PDC/Portland Development Commission)は、市長から指名され、市議会の承認を得て任命される5名の理事と局長を含む6名の役員により運営されている。PDCの使命は、ポートランド市民のための経済成長と雇用機会の創出で、ビジョンとしては、「ポートランドは世界で最も競争力のあるフェアで理想的な都市のひとつ」を掲げている。



ポートランドを含むメトロ広域行政区域には、地元の「ナイキ」のほか「ボーイング」「アディダス」「インテル」など様々な産業が集積し、日本からは「マキタ」のほか「無印良品」や「スバル」「明治安田」などの企業も進出している。

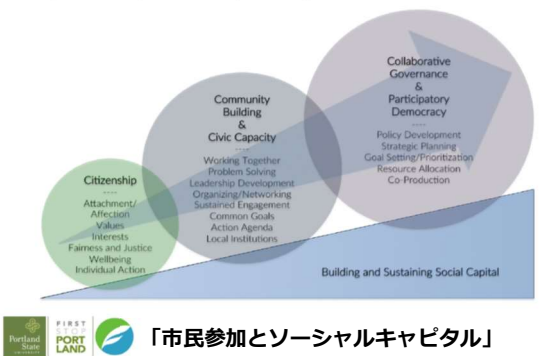




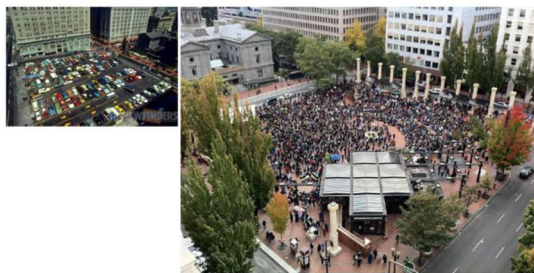
## Evolution of Public Participation in Portland



## Civic Engagement and Social Capital Driving Citizenship, Community Building and Collaborative Governance



## Pioneer Courthouse Square Reclaiming the heart of the city for people rather than automobiles



市民の手により、自動車でなく人々のために都市の中心を取り戻した「バイオニアコートハウススクエア」

## オレゴン州ポートランド州立大学 First Stop Portland スタディツアー(2019年11月5日)資料

## (スタディツアーを終えての所感)

ポートランドは、日本と民主主義の制度が異なるものの、市民とまちづくりのビジョンが共有できる取り組みを模索し、併せて市民が持つ権限の範囲を拡大するなどして“市民参加のまちづくり”に取り組み、今日では“全米で最も住みたい都市”として高く評価されている。

本市では、昭和29年12月に公共団体施行の土地区画整理事業に着手し、都市計画で定める用途地域1,506haの約3割に及ぶ401ha、25地区の整備を行った。この内350ha、20地区は土地区画整理区域内の土地所有者や行政等が相互に連携・協力して土地区画整理組合を組織して事業を行った地区である。これらの地区では、地域自らがまちの課題を共有し将来のまちのビジョンを描き、行政からの支援を受けて都市基盤の整備や良好な街並み形成などのまちづくりを行った。

組合施行による土地区画整理事業は、そこに住む市民一人ひとりの主体的参画により実行される“まさに市民参加型”のまちづくりのお手本である。

本市は、緑豊かな丘陵地や農の風景、遠州三山などの地域資源が豊富である。

それらの本市固有の地域資源をどの様に有効に活用するかなど地域の歴史や現状を市民が主体となって調べる機会も必要と思われる。今後、本市においても高齢化や人口減少が見込まれ、地域コミュニティの希薄化なども大きな課題となるため、まずは市民一人ひとりがそれらの課題を認識、共有し、それぞれの地域における“まちの将来像”を描くことが地域コミュニティの醸成に向けても重要である。本市では、今日まで培ってきた豊富な経験とノウハウを十分に蓄えていることから、それらを活かして市民が主役となった“ふくろい版まちづくり”の推進に向けて、市民、行政、民間企業など多くの関係者と共に歩んでいきたい。

## 活動記録：11月6日（水）

### 6. 大型ショッピングモール繁栄型視察 ～ Westfield Century City ～

#### ■場 所 カリフォルニア州ロサンゼルス

設立：1964年 ⇒2017年10億ドルを投入し大規模改修

特徴：大規模改修により「小売りのリゾート」へ転換。

全米で注目の体験型モール(敷地面積12万㎡)。

駐車場はネット予約やオンライン決済型「スマートパーキング」、超人気イタリアンレストラン

「EATALY」やオーガニックレストラン等を誘致し、食に力を入れ高質なフードコートも備える。EC企業のリアル店舗「Amazon Books」が出店し、一般的な書店とは異なる販売手法や陳列で売る。UBERを待つラウンジやメディカルクリニックも完備したライフスタイルモール。空間や屋外散策道も高質なデザイン。



#### (所感)

本施設を視察し、小売業(リアル店舗)のイノベーションの潮流は、従来のように消費者に「モノを売る」から「リアルの中でしか提供できない価値を提供する」思想が強く、人が集いコミュニティを形成しやすい環境(店舗に足を運ぶモチベーションを生み出す機能)として、高質な空間で食事を提供するフードホールやイベント広場等を中央エリアに配置し、そうした機能を起点に収益化へ繋げるビジネスモデルへシフトしている。10年後を見据えた本市の小売業においても、単にモノを売る場から、地域コミュニティのハブといった「新しい価値」を組み合わせた業態への転換促進が必要であり、この点がリアル店舗の生き残りへのカギとなると感じた。



## 7. 大型ショッピングモール衰退転換型視察 ～ Horton Plaza ～

### ■場 所 カリフォルニア州サンディエゴ

設立：1985年⇒2001年から撤退が相次ぐ

特徴：スプロール現象(都市が周辺に無秩序に拡散していく現象)によるダウンタウンのスラム化の影響で衰退、ストックデールキャピタルパートナーズ社に売却。現在、メイシーズ・映画館など一部を除きモールは閉鎖中。今後の施設転換策は、ベンチャー企業を誘致する等機能的なオフィスビルへの再生を予定。

140社のAI・ドローン系の  
スタートアップ企業集積へ

メイシーズ・映画館  
(現在、継続営業中)



閉鎖したショッピングモール内



閉鎖した店舗

### (所感)

本施設は、サンディエゴ市ダウンタウンの中心部にあるにもかかわらず、ECの逆風(アマゾンエフェクト)や、大規模モール間での競争激化により閉鎖に追い込まれ、衰退型の象徴的な現場であると感じた。こうした小売業の閉鎖施設が2019年だけでも全米で約5000店、2026年までに7万5000店が閉鎖するという予測(UBS証券レポート2019)がされる中、今回視察した繁栄型モールのWestfield Century Cityのように「小売業の定義」を変えるほどの新陳代謝の動きをしていかなければ、生き残れないという現実を見た。廃墟モールは、ロサンゼルス市内にも存在しており、そのうちの1つでは、市街地の立地性を鑑みて大手IT企業のグーグルが、次の利活用を検討しており、オフィスなどへの転換利用が予想される。

しかしながら、人口の少ない地方都市の閉鎖モールは転換が進んでおらず、倉庫利用や廃墟(デッド)モールとなっており、将来の日本の地方都市でも起こりうる光景と感じた。

日本においても、今後人口減少社会により消費額全体が減少し、さらにはEC市場拡大で消費構造が変化していくことから、大型ショッピングモールのリスクを取った新陳代謝(再投資)の有無が、生き残りのカギを握ると考えられる。



## 活動記録：11月7日（木）

### 8. サンディエゴ市の概要

サンディエゴ市は、アメリカの最南西端の都市で、メキシコの国境から北 20km、ロサンゼルスから南 175km、シリコンバレーの南 700km に位置する。

温暖な気候と 110km にわたる美しい海岸線、ビジネスに適した環境などの点から過去 20 年の間に人口は増大し、サンディエゴ市は、現在 140 万人で全米第 8 位、近郊を含めたサンディエゴ郡の人口は 320 万人を超える。カリフォルニア州でロサンゼルスに次いで第 2 の都市である。

サンディエゴ郡の面積は 11,720 k m<sup>2</sup> であり、東京都(2,190 k m<sup>2</sup>)の 5 倍に匹敵する。サンディエゴは国際空港がダウンタウンから非常に近く、主要地域へのアクセスが非常に良い点の特徴である。



サンディエゴには 3 つの総合大学があるが、そのうちカリフォルニア大学サンディエゴ校は約 33,000 名の学生(約 25%が大学院生)が在籍し、世界大学ランキングの総合順位では 14 位である。工学部、バイオエンジニアリング部門、海洋学、国際政策などの分野では常に全米トップに入る。

※以上、カリフォルニア大学サンディエゴ校グローバル政策・戦略大学院の J F I T 作成の報告書より

### 9. カリフォルニア大学サンディエゴ校 JFIT 訪問

■時 間 9:30~11:30

■場 所 カリフォルニア大学サンディエゴ校/UCSD  
グローバル政策・戦略大学院日本研究センター/JFIT

■応対者 JFIT エグゼクティブ マネージャー 清泉貴志  
JFIT シャオシャオリョウ/Xiao xiao Liu(三菱総合研究所から派遣)  
サンディエゴ市地域経済開発公社 ニキヤ クラーク/NIKIA CLARKE

○講 師 清泉貴志/きよいずみ たかし 氏 プロフィール  
・ JFIT エグゼクティブ マネージャー  
・ バイオベンチャー 起業家、エンジェル 投資家  
・ Tanabe Research Laboratories, USA (田辺三菱ファルマアメリカ法人 CEO、メディシノバ社 CEO を歴任)  
・ 慶應大学医学部及び MIT スローン 経営大学院卒、医学博士、経営学修士



## (カリフォルニア大学サンディエゴ校 JFIT の概要)

JFIT/JAPAN FORUM FOR INNOVATION & TECHNOLOGY は、カリフォルニア大学サンディエゴ校/UCSD のグローバル政策・戦略大学院にある“日本研究センター”のことであり、日本の経営、ビジネス、科学技術を社会政策面や経営戦略面から研究するセンターである。

同センターの役割としては、日本とサンディエゴを結ぶゲートウェイとして、それぞれのイノベーション経済のつなぎ役として、研究、教育、コミュニティ貢献(ネットワークワーキング)を3本の柱として支援活動を行っている。

### (1) JFIT の3つの活動プログラム

#### ア JFIT 企業会員プログラム

(ア) サンディエゴのオープンイノベーションエコシステムへのアクセス支援

(イ) 3つの「i」⇒ information(情報)、ideas(発想)、introduction(紹介)

##### ○information(情報)

サンディエゴのベンチャー企業の情報(データベース)へのアクセス  
南カリフォルニアの新しい技術動向の情報をリアルタイムに提供

##### ○ideas(発想)

最新の技術開発、研究開発状況などに関する新しいトレンドの紹介  
技術、アプリケーション、ビジネスモデル、コンセプトなどに関する新しい  
アイデアの共有

##### ○introduction(紹介)

サンディエゴ企業の重要人物、投資家及び政策専門家などへのアクセス  
優れた人材(学生、大学院生、起業家などとの交流)へのアクセス  
定期的に行われる起業家精神とイノベーションに関するイベント及びネッ  
トワーキングへの招待

#### イ 経営幹部育成プログラム

(ア) 女性幹部育成プログラム/JUMP：女性活躍の推進

1人2週間の期間受け入れ、業種は多岐にわたるがその人に合ったプログラ  
ムを組んでいる。

(イ) オープンイノベーションマネジメントプログラム/AIM

(ウ) グローバル人材プログラム/GTP：日本のイノベーション連携に特化

#### ウ 研究及び教育プログラム

(ア) UCSD 全学の教授陣の日本研究ネットワークへのアクセス

(イ) 客員フェロー・研究者、共同研究プログラム

(ウ) 大学院生・学部生研修プログラム

上記プログラムのうち、人材教育、特に女性活躍促進やグローバルビジネス展開の支援に力を入れている。また、カンファレンス、ネットワークイベントなどの主催や日本の企業、官公庁の幹部や大学院生などを対象とした体験型の短期研修プログラムも提供している。

## (オープンイノベーションの文化)

UCSD 周辺には、ハードサイエンス事業が集積しており、ICT・IoT などのワイヤレス産業をはじめ、医学系研究所、防衛関連産業などの施設が集積している。

また、海軍基地があるため、そのエンジニアも大学や企業と一緒にイノベーションを起こそうというオープンイノベーションの文化があり、ドローンやサイバーセキュリティの産業など、軍の技術をもとに開発が進められている。

立地位置がサンフランシスコ・ベイエリア南部にある“シリコンバレー”ではビジネスモデルで成功を目指す、ここサンディエゴにおけるイノベーションに向けては地道に取り組んでいく風潮がある。

サンディエゴは温暖な気候であり、街が小さいことから移動がしやすく、大学や企業などの機関は、少し空いた時間のランチミーティングも可能。ロサンゼルスのように広大な土地のエリアでは移動が大変なので、サンディエゴのようにはいかない。

また、アメリカにおけるスタートアップ時の財源は、自己資金をはじめ、ビジネスローン、公的資金に加え、創業間もない企業に対し資金を供給する富裕な個人投資家（通称：エンジェル投資家）が存在する。エンジェル投資はあるもののどのような案件に投資するかが重要で、5年以内に価値が10倍になるか見極めることが必要である。

農業分野では国とカリフォルニア州とで方向が違う。南カリフォルニアは小規模だがオーガニック農業が多く集積もあり、こうした視点で農業に力を入れている。



○講師 ニキヤ クラーク/NIKIA CLARKE 氏 プロフィール  
・サンディエゴワールドトレードセンター

エグゼグティブディレクター

※同センターはサンディエゴ地域経済開発公社の傘下団体として運営されている。



## (サンディエゴ市地域経済開発公社の概要)

私は、サンディエゴの地域経済開発公社に在籍しており、地域の経済競争力に後れを取らないよう、日本とサンディエゴを何度も行き来し、物理的な強化とビジネスとの関係強化に向け尽力している。サンディエゴは、一般的に観光地であるが、海軍基地の存在が大きくネイビータウン(海軍のまち)である。多様性ある経済構造であり、ここサンディエゴには、アメリカの一番頭のいい人が集まっている。なぜなら、80以上の研究所があり、イノベーション(製造技術、バイオテクノロジーなど)の事業集積があり、人工知能、ワイヤレス技術、5G、ゲノム遺伝子解析などを行っている。

サンディエゴは中小企業が多く、規模が小さいところから大きな事業へ発展させていく小さな拠点であるともいえる。知識中心の最先端事業なので、サンディエゴはアメリカのGDPを上回っている。

全米的にグローバル事業のコネクションが薄くなっているが、サンディエゴは全世界とつなごうとしている。

サンディエゴの経済開発戦略においては、人材教育が重要であり、知識が豊富な方が多い。ワンパターンの人間ではなく多様性ある人間育成を目指している。

半分自動化され、労働者はどうなるか、と言われているが、そうではなく、我々人間の仕事である。

スマートシティに向け、サンディエゴがどのように活躍しているか、その重要な要素は次のとおりである。

- ・すぐに実践できるような環境整備。自動運転のためのテストセンター1か所もう1つは自動車だけではなく航空機産業の環境も。
- ・新技術を把握するために産学連携をする。
- ・IoT・5G技術の導入など新しいインフラが必要でありそれにも関わっている。
- ・カリフォルニア州では規制が厳しい。また再生可能エネルギーの規制も厳しい。





## 10. ジェトロロサンゼルス事務所からのブリーフィング

■時 間 15:50~17:00

■場 所 ロサンゼルス市内ダブルツリーホテル内1階会議室

■対応者

ジェトロロサンゼルス事務所 次長 浅井康孝

○講 師 浅井康孝/あさい やすたか 氏 プロフィール

1996年 ジェトロ入構

2006年 ロサンゼルス事務所(対日投資、進出日系企業支援)

2010年 ジェトロ本部(東京)勤務

2017年 ロサンゼルス事務所次長として勤務

進出日系企業の地域経済貢献を州知事等地域のオピニオンリーダーに伝えるグラスルーツ事業等を担当

### (南カリフォルニア地域の概要)

#### (1) パーフェクトな気候

温暖な気温で低い湿度、年間降雨日数34.2日(東京は約115日)

※一方で慢性的な水不足。気候がいいと人間前向きになれる、気候を求めて人がやってくる。

#### (2) 巨大で多様なマーケット

カリフォルニア州の面積は42.4万㎡で日本国土が全て入る広大な面積。人口は約4,000万人で、その半数がロサンゼルス大都市圏に居住している。2012-2015年の経済規模で、ロサンゼルス郡が6,560億ドルと最大であり、人種別では白人・アジア系層が多く平均収入が高め。その他ヒスパニック系住民も多い。

#### (3) 自動車社会

南カリフォルニアは車移動が一般的で1人1台所有している。フリーウェイ網が充実しているが、車社会の進行で慢性化した渋滞が発生している。2028年オリンピック開催に向け、公共交通事業の改善が進む。

まちでは多くの日本車が走る。

カリフォルニア州は最低賃金が高く、自動車メーカーも製造拠点をテキサス州などに移している。





地下鉄などの公共交通の運行は、日本と異なり時間どおりではない。地下鉄に乗車している住民は比較的所得者層であり、夜間は治安が悪い環境にある。

#### (4) 物流拠点

アジアと米国間貨物の80%の物流貨物を扱う「北米物流のゲートウェイ」。増加を続ける貨物に伴う港湾混雑や国内トラック不足の問題が発生している。2018年のロサンゼルスへの輸入貨物は総額3,258億ドル。

#### (5) 日系コミュニティ

日本人約9万人日系人約23万人で、全米で最も多いエリア、米国最大の日系ビジネスの集積地(2018年企業数約790社、53,493人の雇用)。

#### (6) 日本食

全米の日本食レストラン18,600店のうち、カリフォルニア州は最多で4,468店。ニューヨーク州の1,892店、フロリダ州の1,266店と続く。

日本とは異なる売り方、味付けで台頭するアジア系オーナーの日本食店が多数。85%は日本人が経営をしていない。

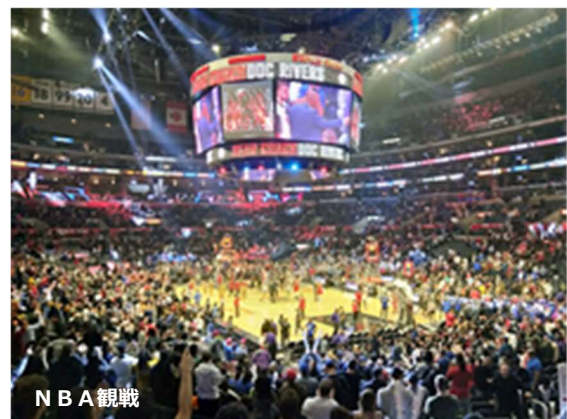
#### (7) その他

他州に先駆ける環境規制。再生可能エネルギーと「ゼロ・カーボン」による発電比率を2045年に100%へ。2020年以降は全ての新築住宅に太陽光発電の設置を義務付ける。トヨタの燃料電池車MIRAIは月100台超の販売。



## 11. エンターテインメント型スポーツプログラム(NBA)視察

アメリカを代表するエンターテインメントスポーツNBA(クリッパーズVSブレイザーズ)を観戦し、スポーツの観戦が、単に観せる⇔観るの関係ではなく「リアルな場でしか提供できない価値(空間・共感など)」を複合的に演出し付加価値を生む場となっていることを実感した。今後の小売・飲食のイノベーションの方向性(ヒント)とも共通する点でもあると感じた。



## 活動記録：11月8日（金）

### 12. ロサンゼルス市街地視察（各自自由活動での情報収集）

#### （1）シェアリングエコノミー（UBER、キックボード、トラベロコ）体験

今回、バス移動以外では配車アプリの UBER を利用。近年、移動手段として不可欠な存在で、普及のカギは、アプリを介した個人情報（位置情報・名前）の開示と、ドライバーと乗客の双方による評価システム。今後 ICT を介した個人情報開示によりさらに便利になると実感する一方、信用スコアの世界が広がり、個人が点数化され点数評価によって異なるサービスを受ける社会にもなり、懸念する声も多いと感じた。また、キックボードが普及しており、アプリを介して車両を気軽に借り、乗り捨てできる。普及のカギは気軽さや、渋滞解消や排ガス量削減など若者のライフスタイルに合致している点。日本国内では現行法規制があり、普及が進んでいない。

こうしたサービスが迅速にライフスタイルに浸透するアメリカのイノベーション文化は、まずはトライし、規制や機能は動き出してから編集するところにある。本当に欲しいサービスやモノを、顧客とのコミュニケーションの中で一緒に作り出していくことに、強さの秘訣があると感じた。



#### （2）売らない商業店舗「Nordstrom」、ネットとリアル融合店舗「Live Nike」視察

EC市場の拡大により、リアル店舗は、単にモノを売ることから、ネット通販商品の試着や、テストマーケティングの場としての役割ともなっており、主には自社のWEBサイトから直販するD2C/Direct to Consumerブランドの動き。視察したNordstromは「商品をトライアルする場」「消費者がブランドとコミュニケーションする場」であり、日本における未来のリアル店舗の方向性の1つと考えられる。





### (3) グローサラント型レストラン視察

アメリカでは、大型ショッピングモールや個店においても、グルメとコミュニティをコンセプトとしたグローサラント(グローサリーとレストランを足した言葉)店舗が増加しており「消費者に新しい価値を提供する」展開が広がっている。



### (4) スーパーマーケットでの商品群(オーガニック・ローカルフード)視察

アマゾンが2017年に買収した高級食料品スーパーのホールフーズマーケットでは、多くのオーガニック食品が販売されているとともに、肉や野菜、クラフトビールなど様々な食品に「ローカルフード」のコーナーが設けられている。消費者が、購入において健康や地産地消、環境面などをとても重視していることがわかる。

アマゾンは、買収により圧倒的シェアのEC市場からリアル店舗へのアプローチを行い、現在、食料品分野における新たなビジネスモデルの確立を進めている。

また、オーガニック食品は、庶民的スーパーでも一般化している状況で、今後、日本においても健康志向の高まりによる食材(農産品)ニーズへの変化が考えられる。さらに庶民的人気スーパーのトレーダージョーンズ等への視察も行った。

