

2016年度

九州生産性アメリカ視察研修団

アメリカの競争力の源泉

～経営イノベーションとダイバーシティを学ぶ～

<報告書>

期 間 平成28年10月13日～21日

訪問先 ニューヨーク

〔現地セミナー〕 共同通信社

〔企業訪問〕 Deloitte

ラスベガス

〔機関訪問〕 ラスベガス・コンベンション&ビジターズ・オーソリティ

サンフランシスコ

〔現地セミナー〕 JETROサンフランシスコ事務所

〔現地セミナー〕 FUJI SOFT America, Inc.

HACK JPN, INC.

〔施設見学〕 GSVlabs

団 員 総勢26名

- 団 長 深堀 慶憲 (株)電気ビル 代表取締役社長
- 副団長 竹尾 祐幸 (株)西日本シティ銀行 取締役常務執行役員
- 団 員 荒川 孝司 三和酒類(株) 製品物流部部长
- 〃 内田 智巳 城山観光(株) 専務取締役総支配人
- 〃 太田 直 (株)シティアスコム 取締役東京支社長
- 〃 岡田 茂 (株)電気ビル 企画管理部部長代理兼企画課長
- 〃 落石 征司 (株)キューヘン 資材部購買グループグループ長
- 〃 尾辻 大作 (株)竹中工務店九州支店 営業部開発営業グループ副部長
- 〃 金井 昌道 西部ガス(株) 執行役員熊本支社長

// 木村 浩幸 西日本鉄道(株) 事業創造本部 I Cカード事業部課長
// 小谷 浩 全日本空輸(株) 九州支社 総務課課長
// 下田 正浩 ひびきエル・エヌ・ジー(株) 取締役企画部長
// 園田 寛晃 (株)マスコ 専務取締役
// 園田 佳子 (株)マスコ 経理部係長
// 田中 慎一 西部ガス興商(株) 商事部長
// 濱地 知治 (株)福岡銀行 パブリックソリューション部部長
// 林 伸哉 九電産業(株) 取締役経営企画部長
// 秀島 昌慎 (株)九建 常務取締役
// 帆足 利智 西部ガス情報システム(株) エリア営業部長
// 前田 敬治 (株)九電工 取締役常務執行役員電力本部長
// 山根 弘喜 (株)西鉄シティホテル 常務取締役経営管理本部長
// 吉田 学 協同紙工(株) 管理部長
// 土田 明男 四国生産性本部 コンサルティング部
事務局 横谷 大成 (公財)九州生産性本部 業務部長
// 金子 徹 (公財)九州生産性本部 総務部主任
添乗員 向坂 直 九電旅行サービス 法人営業グループ主任



2016年度九州生産性アメリカ視察研修団を終えて

九州生産性アメリカ視察研修団 団長

株式会社電気ビル 代表取締役社長

深 堀 慶 憲

この度、「2016年度九州生産性アメリカ視察研修団」としてニューヨーク、ラスベガス、サンフランシスコの企業、機関を訪問した。テーマは「アメリカの競争力の源泉～経営イノベーションとダイバーシティを学ぶ～」である。我が国は人口減少や少子高齢化などの構造的な課題に直面し、既に国内市場の縮小や生産年齢人口の減少など、経済、社会面で様々な問題が顕在化している。経済のグローバル化が一層進展するなか、企業には活力を維持し、競争力を強化していくことが今まで以上に求められる。世界の多くの先進国や新興国はリーマンショック後の経済停滞に喘いでいるが、アメリカは総じて成長を維持しており、その背景を探るべく先進的な事例を調査した。訪問先では、団員の皆さんから活発な意見、質問が相次ぎ、十分な成果を得ることができた。皆さんの今後のご活躍に大いに参考になるものであった。

視察研修の詳細は皆さんの報告にお願いするとして、ここでは旅全般を通して印象に残ったことを記したい。訪問先でのお話やお仕事中の職場の見学あるいは街中の様子などから「多様性」ということを強く感じた。多種、多様な人々を包み込み、これを前提に人種、宗教、性、年齢などを超えた「社会のあり方」を追求してきた歴史。その根底にあるのが「平等」、「機会均等」という理念。「寛容さ」も重要なキーワードであろう。経済のグローバル化もあり、国民や地域間に格差が拡大し、社会の不安定化が進んだ面もあるが、「社会のダイナミズム」ということでは他国に比較し際立っている。この「多様性」がアメリカ社会のダイナミズム、活力を生み出しているとの思いを持った機会であった。

訪問時は11月8日の投票日を目前に、大統領選挙戦の最終盤にあった。共同通信社ニューヨーク支局長の尾崎元氏から選挙情勢をお聞きしていたが、それにしてもテレビ報道の凄まじさには驚いた。時差もあり朝早く目覚めテレビをつけると、どの局も「トランプ現象は白人中間層の革命」とか「誰が大統領になっても社会の分断は避けられない」といったことが声高に討論されていた。このタイミングにだけ体験できたことである。

ニューヨークは6年振り、サンフランシスコは7年振りであったが、都心部の再開発の進展は目を見張るものがあつた。34年ぶりに訪れたグランドキャニオンでは圧倒的な景観

に再び大感動。公園内の道路や建物が殆ど変わっておらず、自然保護・保存への並々ならぬ取り組みに感服した。

長旅の間、団員の皆さんは和気あいあいに語り合い、親睦を深められていた。心地良い、実りの多い9日間であったと思っている。お陰様で所期の目的をしっかりと果たし、全員揃って帰国できた。改めて皆さんのご協力に感謝申し上げます。

最後に、我々の訪問を快く受け入れていただいた訪問先の皆さまに厚くお礼申し上げたい。とりわけ福岡県サンフランシスコ事務所の徳永博昭所長のご尽力がなければ、キーマンとの意見交換は実現しなかった。また九州生産性本部の横谷さん、金子さん、事務局の皆さま、九電旅行サービスの向坂さんには事前準備、旅行中に数々のお世話をいただいた。ありがとうございました。

❖❖ 2016年度九州生産性アメリカ視察研修団 派遣の趣旨 ❖❖

現在、わが国経済はアベノミクス効果による円安・株高にも支えられ、雇用や所得環境の改善傾向が続いています。企業収益の増加や有効求人倍率の高水準にも見られるように景気は回復基調にあります。新たな経済成長への踊り場にいるとも言えます。

一方で、人口減少や少子高齢化といった構造的な問題により、国内市場の縮小が少しずつ進んでいます。産業・経済のグローバル化が一層進展するなか、企業が活力を維持し、競争力を強化していくためには、グローバルな視点に立った絶え間ないイノベーションや、国内市場のパイの縮小を上回るボーダレスな顧客の創造に取り組まなければなりません。

先進国や新興国が押しなべてリーマンショック後の停滞から抜け出せない中、アメリカ経済も停滞期はあったものの政治・経済の両面において過去の路線に囚われない取り組みを行い、成長を維持しています。フォーチュン誌の「2015年度世界企業500社番付」では、1995年から日本企業が1/3に減少して54社、中国企業が前年から3社増加し98社という状況の中、アメリカ企業は128社を維持しており、経営イノベーションにより高い競争力を発揮している企業が現在も多数存在しています。

本研修団は、熾烈なグローバル競争の中、日本企業が競争力を強化するために、「アメリカの競争力の源泉～経営イノベーションとダイバーシティを学ぶ～」をテーマに、世界経済をリードするアメリカの企業や機関を訪問し、経営イノベーションやサービス生産性の向上等、先進的な取り組みについて研究を深めるとともに、大統領選を控えたアメリカの政治や社会も現状も体感することを目的といたしました。

❖❖❖ 主な調査研究項目 ❖❖❖❖❖

1. アメリカの政治・経済・社会の現状と今後の展望
2. 創業・ベンチャー企業育成の取り組み
3. 企業の人材開発、ダイバーシティ等への取り組み
4. 観光・サービス産業の生産性向上

◆現地セミナー 共同通信社（ニューヨーク）
「アメリカの政治・経済・社会情勢」

と き 2016年10月14日(金)

説明者 一般社団法人共同通信社 ニューヨーク支局長 尾崎 元 氏



1. 紹介

全国の新聞社、NHKが組織する社団法人で、国内、海外のニュースを取材、編集して新聞社をはじめ、民間放送局や海外メディアに記事、写真、映像を配信している日本を代表する総合国際通信社の共同通信社でニューヨーク支局長を務める尾崎元氏に「アメリカの政治、経済、社会情勢」というタイトルでお話を頂いた。

2. 米大統領選挙の最新情勢

9月26日に行われた第1回大統領候補討論会、10月9日に行われた第2回ともに、民主党のヒラリー・クリントン候補が共和党のドナルド・トランプ候補に優勢勝ちしたとの評価が一般的であるが、支持率の差は拡がらず激戦が続いている。ただし、勝ち予想率ではクリントン候補87.1%、トランプ候補12.9%となっている。クリントン候補はタフな人である。タフな人ほど他人から嫌われたり、過去の失敗を攻撃されたりする。一方、トランプ候補は問題発言を繰り返しており、国民も慣れてきているためか過去の失敗、問題が出てきても選挙戦におけるダメージを受けないことがない。対照的な二人である。

米国大統領選挙の仕組みを説明すると、選挙は国民の直接選挙ではなく間接選挙で行われる。州ごとに一般有権者が予めどの大統領候補者に投票するのかを誓約している選挙人を選び、その選挙人が大統領を選ぶ。分かりにくくなるが一般投票用紙には選挙人ではなく大統領候補者を書くそうだ。選挙人は全国に538人いて過半数の270人を取った候補者が大統領になる。なお、州で最も多く得票した候補者がその州の選挙人を全て取る「勝者総

取り方式」をほとんどの州が採用している。一般投票は11月8日（火）に行われる。

3. 社会

今回の大統領選挙は米国史上、最も奇妙な選挙と言われている。クリントン候補の政治経歴は申し分無いが、一方のトランプ候補は不動産ビジネスの有名実業家であるが政治経歴が全く無い素人である。一年間の長い選挙期間中に候補者はあらゆる面で評価されるため、本来政治の素人が党を代表する大統領候補者に指名されることはなかった。

しかしなぜトランプ候補を支持する人が多いのか。それはワシントン（ホワイトハウス、合衆国議会）に対する強い政治不信を持ち、今の制度を壊して欲しいと考える人達がトランプ候補を支持しているからである。支持層は白人労働階級で、彼らの多くは2008年のリーマンショックで家や仕事を失った人達である。2009年のオバマ政権誕生以降、米国経済は安定成長しているが、白人労働階級の生活は良くなっておらず、彼らの不満を代弁しているのがトランプ候補である。また、オバマ政権が、オバマケアや銃規制など政治による一定の介入や、同性婚の支持、少数派の支持など急激にリベラルに舵を切ったことに付いて行けなくなった人達がトランプ候補に賛同している。アメリカは多くの移民を受け入れてきた多民族国家であるが、実態はキリスト教でヨーロッパ白人的な保守系の国なのである。

4. 政治

民主党支持者でもオバマ政権が支持する同性婚には宗教上反対、銃規制や少数派支持へ反対など、国民の多様化が進んでおり、民主党、共和党の二大政党だけで全てを受け止められなくなっている。

クリントン候補が大統領になっても数年間は不安定で政治不信が続くと思われる。上院、下院とも共和党から民主党が過半数を取り、ねじれが解消されるだろう。

共和党の予備選挙において、ブッシュ元大統領の弟ジェブ・ブッシュなど今後の共和党を担う政治家を蹴散らしてトランプ氏が候補者となったため、共和党の衰退が激しくなるのではないだろうか。

外交はオバマ政権で冷え込んだ米露関係、米中関係が最も重要になってくるだろう。

5. 経済

利上げについては、大統領選挙後に動きがありそうだが、雇用、失業率が良くない。また欧州が不透明なこともあり、どうなるか予測が難しい。

T P Pはオバマ政権中にやりたいが、状況は難しい。クリントン候補はT P P反対と言っているが国務長官時代はT P Pを支持していた。T P P反対を鮮明にするバーニー・サンダースの支持層への配慮があるのではないか？大統領になった場合はT P P支持に回帰す

るのではないかという見方もある。

【質疑応答】

Q：クリントン候補が選ばれるとした場合の理由は？

A：クリントン候補を上回る経歴、知見、行動力を体現できた人はいないと思う。ミレニアムと呼ばれる20～30代の若者層は大学無償化などを訴えた民主党のバーニー・サンダース氏を支持していたが、この若者層をクリントン候補が取り込めるのかが鍵になるのではないか。

Q：クリントン候補が大統領になった場合の日本への影響は？

A：クリントン候補は選挙戦において日本に言及していないところを見ると、彼女の中の優先順位が高くないと思われる。尖閣諸島問題については、日本寄りを継承するのではないか。TPPは対中国政策の意味もあるのに、なぜクリントン候補が反対発言をしているのか不明（選挙対策なのか？）。また沖縄基地問題についても不明。

Q：米国の製造業の現状について教えて欲しい

A：この場に数字的なものを持ち合わせていないが、生産拠点を海外に移し、海外で安く作ったモノを米国内に持ち込んでおりMade in USAは殆ど無い。主力は自動車と航空であるが、リーマンショック後、雇用状況は回復していない。

Q：大統領候補のセクハラ報道がよく米国のテレビで取り上げられているが、日本であれば週刊誌は取り上げてテレビは取り上げないと思う。日米のマスメディアの違いについて教えて欲しい。

A：米国メディアは新しい出来事を全て取り上げる風潮がある。また、論説と報道は別モノであり、論説で自社の立ち位置を明確に打ち出す。今回、ニューヨークタイムズ、ワシントンポストはクリントン候補支持である。国民もそれを認識している。

(担当：吉田学、下田正浩、岡田茂、木村浩幸)

追伸：11月9日（水）夕刻、国を二分する大接戦の末「ドナルド・トランプ氏が第45代アメリカ合衆国大統領当確」のニュースが届いた。トランプ氏の公約が既存路線からかなり離れた内容なだけに、本当に実現できるのか？どう取り組んでいくのか？またそれによって日本に世界にどのような影響が現れるのか？トランプ大統領のこれからの動きに注目したい。

◆企業訪問（ニューヨーク）

「アメリカ企業におけるダイバーシティ～女性活用と女性リーダーの育成～」

と き	2016年10月14日(金)
訪問先	Deloitte
説明者	Mr. George Warnock (Global Leader, Country Services Group) Mr. Dan Konigsburg (Managing Director, Corporate Governance & Public Policy) Ms. Ellen Stafford-Sigg (Principal) 下津屋 恒一郎氏 (米州副統括リーダー) 笹川 敦生氏 (マネジャー 監査サービス)



1. 機関概要

デロイト・トウシュ・トーマツ（略称：DTT）は、アメリカの大手会計事務所デロイト & トウシュと日本の有限責任監査法人トーマツが中心となって運営している世界最大の会計事務所であり、世界4大会計事務所のひとつであるプロフェッショナルサービスファーム／監査法人グループである。本部はニューヨークにあり、加盟する会計事務所は世界150ヶ国。

その中でも日系企業の海外進出をサポートするJSG（Japanese Services Group）の歴史は長く、監査、コンサル、M&A、税務のローカルサービス、クロスボーダーサービス及びそれらを組み合わせた包括的なサービスを行っている点に特徴がある。

デロイトトーマツグループでは、「女性活躍」をダイバーシティの重要テーマの1つとして取り組んでおり、今般、女性の活用と育成の面からレクチャーを受けた。

2. ヨーロッパとアメリカにおける女性活躍推進の現状

まず始めに、コーポレートガバナンスにとって女性活躍の推進、女性の進出がいかに

重要であるか、という認識を持つ必要がある。コーポレートガバナンスは、1つに単に"management"（経営）ということではなく、全体を見る、観察するという意味があること。2つ目に、取締役女性に何人いるか、という数字だけの問題ではなく、量と質のバランスが重要であること。3つ目に、良いガバナンスは時間がかかるものであり、時には非効率かもしれないが、結果として長期的な会社の成長につながり、会社の成長が投資家、株主のメリットになる。

ヨーロッパに目を向けると、例えばノルウェーでは取締役に占める女性の割合が40%以上でなければならないという法律が新たに作られた。40%を下回る場合にはマーケットから外されるという厳しいものであり、その他、スペイン、オランダ、フランス、イタリア等でも同様の法律が制定されている。ヨーロッパ以外にもアジアで同じ動きが起きており、マレーシアでは30%、インドでは20%以上を女性が占めなければならないことになっている。

このような数字が設けられる理由としては、会社は社会に貢献することが求められており、社会に与える影響力が大きくなってきているためと考えられる。同社の調査結果でも、例えば人種、国籍、性別等の違うバックグラウンドをもった人たちが集まっている多様性のある会社というのは、様々な良い効果が出ているというデータもある。

一方で、アメリカという国は、女性に対して決して平等であるとは言えず、既述のヨーロッパ諸国のように法律で数値目標を定めるということもやっていない。係る中で、取締役に對して「どうしてもっと女性を取締役にしないのか」「女性をもっと採用すべきだ」とプレッシャーをかける提唱者や株主もいたり、アメリカの新聞やニュースでも女性の活躍推進に関する報道は加熱しているが、実際に登用するペースは非常にゆっくりとしている。

S&P500（アメリカの代表的な株価指数）で選択された企業の中で、2014年に371人が新たに取締役に選任されたが、平均8.6年という長い在任期間において、取締役の中に新たな人材が入ってくることは難しいうえ、特に女性が取締役に選任されるということももっと厳しいといえる。

世界全体に目を向けると、取締役の女性比率は僅か12%であり、そのうち代表権を持っている女性は4%にすぎないというデータもある。

【質疑応答】

Q：アメリカでも女性の社会進出が叫ばれているが、ヨーロッパ諸国のように女性の取締役の人数を定めるような法律があるのか。

A：残念ながらまだ法律は制定されていない。

連邦政府としてはまだ制定していないが、各州では少しずつ取り組んでいる。カリフォ

ルニア州とマサチューセッツ州の2ヶ所では法律（州法）があり、今後、長い目で見ればそれらに続く州法が出てくると推測される。

そこから言えるのは、現状ではアメリカは平等な社会にはなっていない、と考えられる。

Q：女性の活躍推進、管理職登用が叫ばれてはいるが、同じ才能、スキル、力を持っている男性から不満は出ないのか。

A：アメリカやヨーロッパ諸国でも不満は出ている。ただ、女性だから無条件に管理職に登用、採用されているわけではなく、能力のある女性を選ばれているということは理解してもらわなければならない。当然、男性たちにも力をもっていれば管理職、取締役になるチャンスは平等にあるとは応えている。

Q：コーポレートガバナンスには多様性が必要ということであるが、ダイバーシティは女性だけの問題ではないと思うが、なぜデロイトは女性だけをターゲットにしているのか。

A：今回は女性の活躍推進がテーマということで話をしたが、もっと長い時間があれば、女性以外にも人種、性別マイノリティ、少数民族等に関するダイバーシティの問題についても取り上げたい。

Q：コーポレートガバナンスの定義では、取締役の中に女性は何人いるかという数字の問題ではない、という話があった中で、数値目標30%は定義から外れるのではないか。

A：おっしゃる通りで、定義から外れるかもしれません。ただ、あくまでも目安の数字であって、ある程度達成しなければならないということで30%と設定した。

最初はまだパーセンテージの低いところからスタートしたが、現在は10年前と比較しても周りに女性がいることが多くなった。

3. デロイトにおける女性活躍推進の変遷

デロイトは、1992年に女性活躍の推進に取り組み始めたが、協力してくれるパートナーがおらず、試行錯誤の中でスタートした。

入社してくる若い社員のうち女性は僅か5%程度で、女性の良い人材を採用するチャンスを逃していたといえる。

タスクフォース、いわゆる能力を見極めるというところでは、女性の意見も取り入れながら正当に評価することに努めたが、「女性は家庭を守り、仕事はパートタイムを望んでいる」、「昇進したいとか管理職になりたいなどと思っている人はいないだろう」と考える

人たちが圧倒的に多かった。実際に、残念ながら彼女たちは社内に成長できる環境、伸びていける場所がないと判断し、活躍できるチャンスがないのであれば去ろうということで去っていった。そうした中で、男性からも意見を募ったところ、男性自身の意識を変えたと同時に、男性のライフスタイルも変えなければ何も始まらないということが分かった。

つまり、ダイバーシティを効率的にするためには、お互いに心を開いて、積極的に話し合い、お互いを尊重、理解しなければならないということである。

Q：日本でも女性の活用が声高に叫ばれているが、人手不足等を背景とする労働力の確保という面が強いように思う。アメリカのいう女性活躍は少し見方が違い、差別的な採用をやめよう、機会均等を守ろうという考えからだと思っており、出発が違うように思う。

A：その通りといえる。

非常に重要な見方であり、デロイトとしても競争力を高めるために才能、スキルのある人を採用して、活躍してもらうことがビジネスにとって大切なことであるという考えから始まった。

Q：①1992年にデロイトが女性推進に取り組み始めたのは、アメリカ全体にそのような女性活躍の気運があったためスタートしたのか。

②日本では1980年代後半に男女雇用機会均等法が成立、施行されたが、アメリカにも同様の法律が以前からあったのか。

A：①他の業界でも同じような取り組みをした会社はあったかもしれない。ただ、コンサルティング業界で、画期的なプログラムをスタートしたのは当社が初めてと認識している。

②数字を設けた法律はないが、男女雇用機会均等法はある。人種、性別、年齢等に対して差別してはならない、平等にしなければならないという法律が1968年頃に制定された。



◆機関訪問（ラスベガス）

「ラスベガスの統合型リゾートから見える観光戦略」

と き	2016年10月17日(月)
訪問先	LAS VEGAS CONVENTION AND VISITORS AUTHORITY
説明者	Mr. HUGH SINNOCK（Vice President of Customer Experience）



1. 「ラスベガス・コンベンション&ビジターズ・オーソリティ」の特徴とミッション(使命)

この組織は政府機関であるものの、14名の役員のうち6名が民間のスタッフで運営されており、連邦政府やネバダ州の資金援助を一切受けておらず、宿泊RoomTAX（12%）の1/3が運営資金となっているのが大きな特徴と言える。

1959年の発足当時は、人を呼べるようなものはラスベガスに何もなかったが、様々なイベントの誘致活動により、1964年に行われたビートルズの大きなショーやカシアス・クレイ（モハメッド・アリ）の試合が5回も行われ、注目されるようになった。そして、このコンベンションセンターは、現在までに14回の拡張工事を行い、屋根ベースで3.2ミリオンスクウェアフィート（30万㎡）の広さとなっている。このような歴史をふまえ、当組織の最大ミッション（使命）は、ラスベガスをあらゆる角度からプロモーションし、人を呼び込み、そして宿泊を確保する事にあると認識されている。

2. 数字から見るラスベガス

◆2015年は過去最高の4,230万人がラスベガスを訪れており、2016年は約10万人の増加が見込まれている。

◆ラスベガスにおけるホテルのRoom数は『149,071』室にも及び、他都市を圧倒している。ちなみに各都市のダウンタウンにおいては、ニューヨーク：94,000室／シカゴ：36,000室／サンフランシスコ：14,000室／オーランド：118,000室となっており、当面のライバルはオーランドといえる。

- ◆ラスベガスにおけるホテル稼働率は、『89.7%』と非常に高く、米国全土の平均稼働率（66.9%）を大きく上回っている。
- ◆全米レベルの大きなショーのうち、54ものショーがラスベガスで開催されており、他都市を大きく引き離している。（オーランド：24／シカゴ：21など）来年1月には18万人近く（昨年：177,000人）が来場する家電ショーも開催され、サムソンVSソニーのバトルが繰り広げられる。
- ◆現在、ラスベガスにおいては、観光やコンベンションにより、74億ドルの収入があり、この産業に特化しているのが現状である。

ラスベガスのコンベンションがなぜ成功するかという点とまず、ラスベガス開催になる事で、「ラスベガスに行きたい」という人が多いという事、そして空港から非常に近く（約10分）24時間眠らない街の為、非常に便利である事が理由である。また、皆さんはラスベガスに来られるお客様は皆カジノに来られていると思われているが、現在50州のうち48州にカジノがある事からもカジノだけが目的でなく、様々なアトラクションを目的に訪れているのが現状である。当面のライバルは、面積も大きく新しい設備を持つシカゴとオーランドであるが、我々も引き続き様々な仕掛けを続けていく。

3. 今後の目標と取り組み（仕掛け）

<外国人来訪者の増加>

現在、ラスベガス来訪者のうち外国人は、約17%（多くはカナダ）に留まっており、2020年には30%まで押し上げるという明確な目標を掲げている。その理由は、1人あたりの滞在日数も平均4.3日（米国人：3.3日）と長く、消費額も40%外国人の方が高いと分析できているからである。また、航空便に関しては、アジアからの直行便はソウルからしかなく、JALにも早く戻ってきて欲しいと数名でチームを組み、アプローチを行っているが、複雑な事情もあり、簡単にはいかない状況である。

いずれにしても現在、海外の12か所（東京含む）にレップを置き、積極的な外国人の誘致のプロモーション活動を行っている。

<拡張工事>

先般、議会にて更なるコンベンションセンターとしての拡張（1ミリオンスクウェアフィート/10万㎡）が認められた。これによりRoom TAXが数% UPされ、組織の資金も追加される事で、更に20回のコンベンションを開催する事が可能となる。また、その拡張工事に合わせて、敷地内にこのエリア専用の警察・消防署も設立予定となっている。

<3つの努力>

- ブランドと共に生きる（決して恥じない）。
- お客様にフォーカスする。
- 常にNO.1のポジションを確保する。

4. 【質疑応答】

Q：年代・性別によっての興味は多岐に渡る為、企業も様々な模索を繰り返しているが、お客様を呼び込む為にどのような調査・分析を行っているのか。

A：現在マーケットリサーチだけを行う会社（10名）を設立しており、常にストリップ地区へ繰り出してはアンケートを実施し、性別・年齢による統計や平均消費額なども把握している。また、市場は変化してきており、以前からコマーシャル等も行っていたが、現在は20～30代の若者にターゲットをあてプロモーションを行っている。なぜなら、コンベンション等でラスベガスに来られるお客様は全体の15～20%に留まっており、残りの75～80%はカリフォルニアから車でスポーツの賭けなどをしに来る若者である。現在、宣伝費用には9,000万ドルをかけているが、ラスベガスを訪れるお客様の行き先も変化してきている。以前は当たり前のようにラスベガスといえば、ダウントウンのフリーモントであったが、現在は皆様ストリップ地区を好み、そのストリップ地区には全米のTOP10に入るシェフがいるレストランがいくつも開店している。どのホテルに宿泊するかなどは関係なく、「あっラスベガスだ！」と思わず行きたくなるような宣伝を展開している。

Q：30%の外国人訪問客を目指されているが、世界的にカジノのイメージはラスベガスとマカオにあり、その差別化としてコンベンションにも力を入れられているのか。

A：マカオでもコンベンションを行おうとしたものの、あまり成功には至っていない。また、中国なども国が大き過ぎて、1か所に集める事も難しくなっているが、上海では3万人規模のコンベンションは行われている。今後は、各国の査証関連も緩和されている為、是非ラスベガス訪問外国人の1位：日本、2位：韓国、3位：中国となるよう、期待している。昨今では、アジア各国のビッグサイト運営者が勉強しに来られているが、アジアはインフラも進んでおり、上海には80万㎡の展示会場などもある為、こちらのスタッフにもアジアを見に行くように、アドバイスしている。

5. 館内見学

- ◆ 市街にあるスターボックスと違い、1店舗内にお客様へサービスするカウンターが2ラインあり、1日の売り上げが米国NO. 1の店舗になっている。それだけ一度に入店

されるお客様が多いという事である。

- ◆世界各国から集まるお客様に対し、館内に航空便のフライト情報ディスプレイを設置し、好評を得ている。
- ◆館内には国際宅配便のFEDEXやAMEXの店舗も構え、Wi-fiも2,200か所に完備している。

(担当：秀島昌慎、帆足利智、荒川孝司、小谷浩)



◆現地セミナー（サンフランシスコ）

「サンフランシスコ・シリコンバレーの概況と企業の実際」

と き	2016年10月19日(水)
説明者	JETROサンフランシスコ事務所 次長 永松 康宏 氏 JETROサンフランシスコ事務所 次長 下田 裕和 氏
会 場	JETRO サンフランシスコ事務所会議室



1. JETRO（日本貿易振興機構）の業務内容

日本から海外に自社製品やサービスを売りたいという日本企業の相談に応じ、海外展示会へのブース出展や視察団派遣のほか、海外の市場情報や投資環境情報の提供など、幅広い支援を行っている。また、日本に進出したいという外国企業向けに、日本の投資環境情報を提供したり、オフィススペースを貸し、コンサルテーションを行うなど、ワンストップサービスとしての支援を行っている。日本企業と海外企業を結ぶ「情報」と「場」そして「きっかけ」を提供している会社であり、ネットワークは海外54か国73か所、国内43か所に広がっている。

2. シリコンバレー

(1) 概況

米カリフォルニア州サンフランシスコ南東からサンノゼを結ぶ地域の通称で、サンフランシスコを除いた南のエリアである。半導体産業や大手コンピューターメーカー、IT企業が密集しており、アメリカ全体の1%弱の人口（300万人）を抱えている。最近では、家賃高騰が著しくUberやTwitter・民泊を行うAirbnb等の新しい企業が、サンフランシスコやイーストベイエリアにも進出している。

(2) 特徴

ハイテク世界企業が数多く立地し、世界中から優秀な頭脳を持った若者が集まるため、新しい技術・アイデアが多く誕生（全米の地域別特許ランキング1位、17%）し、技術をビジネスにつなげる仕組み（全米ベンチャーキャピタルの約5割2.7兆円の資金が集まる（近年はITバブル期に並ぶ高水準））も揃っているため、起業環境としては世界一である。

自治体としても特色を出すために、誘致企業に対して条例などの規制緩和を行ったり、誘致された企業は地域の治安や生活が向上する取り組みを行うなど、街と企業の共存が図られている。また、年間を通し300日近くが晴天で湿度が低く気温差が少ない素晴らしい気候であり、国際的な人種構成も均等で、外国人起業家にとってビジネスのしやすい環境にある。成功企業の多くが移民一世（外国人）の創業というデータからも推察される。他地域に比べ高所得者が多い一方で、生活コストも近年高騰し、なかでも不動産はニューヨークを抜いて世界一となっている。

説明を受けるなかで、その根源と感じたものは、企業の壁を越えた人のつながりと世界に広がるネットワークからなるオープンイノベーションにあること、米国の考え方が何事も経験することが重要で失敗しても次の道も開かれていることであり、日本と大きく違う部分である。

(3) 日系企業の進出

日系企業は年々増加し、2016年で770社と調査開始以降過去最高の企業数になっている。しかし、その入れ替わりは激しく、ミッションの具体的な設定ができていないことや、自由になる資金と権限がないため判断にスピード感がなく乗り遅れてしまうことなどが、理由として挙げられる。

そんななかでも、サービス業の進出が目立ってきており、特に「食」に関わる企業の進出は目覚ましいものがある。もともとは日本食（寿司）が普及し、一緒に楽しむ酒・焼酎も大変好調であった。近年ではラーメンブームで、どこの店も長蛇の列を作っている。ラーメン店が多く進出している背景には、製麺所が現地にできたことも大きな要因である。日本独自の「おもてなし」の精神をどうお金に換えられるか、日本の技術やアイデアには大変優れたものがあり、可能性は高いと感じている。

3. JETROのシリコンバレー進出支援

JETROは2000年よりサンノゼに拠点を設け、約80社の日本企業のシリコンバレーのビジネス展開を支援してきた。現在、シリコンバレーで世界市場にチャレンジする日本の中小企業を、現地のネットワークを活用しつつ支援する「ジェットロ・イノベーション・プログラム」に最も力を入れており、セミナー等で情報提供し、本気でチャレンジしたい企業を審査・採択し、成果にこだわったマッチングイベントを行っている。他にはない手厚い支援が、好評を得ている。皆様をお待ちしています。

【質疑応答】

Q：JETROのプログラムを受ける場合の費用はどれくらいか？

A：一部の出張費・滞在費とイベントにかかる費用の1/3を負担いただく。現地のコンサルタントの件費などはJETROが負担するため、企業側は15万円程の費用でプログラムが受けられる。実際にプログラムを受けた企業は、この2～3年で徐々に成果を上げてきている。

Q：シリコンバレーの人口構成で日本人の割合はどれくらいか？また、進出している企業のうち製造業の内訳は？

A：日本人は現在4万人で、約1%。製造業は、半導体製造工場・部品関係、車両関係ついで食品製造業となっている。

Q：半導体企業がシリコンバレーに拠点を置くメリットは何なのか？

A：一つは、すでに取引のある企業がメンテナンス等も行いながら新製品を販売して、新規取引先を見つけていくという点。もう一つは、新しい業種がスタートアップ企業と組む場合に、シリコンバレーでのネットワーク構築が必須であるという点である。

Q：今後、シリコンバレーに進出するにあたって、日本人・日本企業に欠けているものは？

A：一つは、オープンイノベーションの思想が足りない。良いアイデアがあっても企業間同士で潰しあっている。企業の垣根を超えることができない。もう一つは、お金、物の価値に対するシビアな価値観が弱い。過剰な高品質を本当に世界が求めているのか？日本独自の「おもてなし」の精神をどうお金に換えられるかがポイントになってくる。骨を埋めるつもりで来てください。

Q：なぜシリコンバレーと日本では大きな投資環境の差が生まれるのか？

A：一つはビジネスモデルに投資する、チャレンジする姿勢がシリコンバレーでは大きい。日本でも少額の投資では徐々に改善されつつあるようだ。もう一つは、ネットワークの違いがある。日本の技術やアイデアにはたいへん優れたものがあるが、オープンイノベーションの思想が弱く、飛躍できていないものが多くある。世界に広がるネットワークを使い、育てたい、飛躍できればと考えている。

Q：ベンチャーキャピタルに出資している投資家は、日本のように金融機関が主なものか？

A：金融機関はほとんどなく、企業団体もしくは個人の投資家が主である。

Q：JETROからみたTPPに関する見解を教えてください。

A：企業間ではそこまで影響はないが、TPPを契機に攻めていけるチャンスが広がっている。JETROの立場としては、数多くの案件を作ることが目的なので、「まずはやってみる！」という本気の企業をサポートするのが使命だと考えている。

(担当：田中愼一、山根弘喜、園田寛晃、園田佳子)

◆現地セミナー（サンフランシスコ）
「ベンチャー企業輩出の源泉を探る」

と き	2016年10月19日(水)
説明者	FUJI SOFT America, Inc. CEO 安江 令子 氏 (兼 富士ソフト株式会社 常務執行役員) HACK JPN, INC. CEO 戸村 光 氏
会 場	MORRISON & FOERSTER 会議室
訪問先	GSVlabs (シリコンバレー)



【FUJI SOFT America, Inc. CEO 安江令子氏】

1. FUJI SOFTについて

1年半前にFUJI SOFT America, Inc. を設立し、シリコンバレーに進出。富士ソフト(株)は日本で1970年に設立され、グループ全体で1万人の社員がいる。東証一部に上場し、売上1,000億円超。独立系のSIベンダーとしては日本最大。NTTコミュニケーションズ等独立系でない企業を合わせても国内6番目の売上規模を誇る。従業員のうち90%がソフトエンジニア。お客様は全産業にわたり、金融系、メーカー等様々で基幹システム(バックボーン)を作るほか、チップ周りのモジュール等をインターフェイスで作り込む“組み込み系”を一番得意とする。例えば各社携帯電話の8~9割に富士ソフトの手が加わっているとんでも過言ではない。また、当社は他のSI系ベンダーがやる基幹系システムの作り込みだけではないところに強み(技術)がある。

現在では車のASI(自動車制御ソフト)が特徴的であり、200個のチップにその技術が生きている。1年半前に進出したのはIT業界のトレンドが非常に速く、AI、ビッグデータ解析、フィンテックなどのキーワードが飛び交っている中、一つはソフトウェア会社としてお客様にいち早く新しい技術を届けるという目的がある。

当社はシリコンバレーの他のエンジニアと違い、ハード寄りの制約の多いところでリソースをうまく使ってハードと繋ぎこむ非常に地味かつ忍耐力のいる仕事を得意とし、「プログラムを1コード書けば改善するよね」という“妥協の精神”をもって目的に向かうところにも日本的な特徴がある。

また、文化、クオリティ、仕事のやり方も含め、こちらで当社なりのやり方を浸透させて利益を出すのは非常に難しいことであるが、そこにチャレンジすることも目的の一つである。

独立系でのSIベンダーであり、富士ソフトという名前からも富士山の裾野のように組込み系や業務系、金融バックボーン、または、タブロというITロボットを持っているなど、幅広いビジネスモデル(技術)があるので、シリコンバレーではそれを持ってチャレンジし、地元企業とのビジネスに発展させたり、シリコンバレーの新しい技術を日本に紹介するなどしていきたい。

2. 安江玲子氏について

日本のIT企業の中で数少ない女性役員。もともと国内でエンジニアをしていたが、男女雇用機会均等法が出来るかどうかの時代に女性としての限界を感じ、20代の時に現在と全く異なる環境であったシリコンバレーに来了。その後カリフォルニアで20年間10社程のIT企業を渡り歩いた者として、日本人の感覚で得たエッセンスを富士ソフトで活かしたいという思いで現在に至る。

このような恵まれなシビアなベンチャー時代から始めたアメリカでの経験を活かして日本からグローバルに出たいという思いで活動している。

3. シリコンバレーの現況ほか

ソフトウェア業界はグーグルやフェイスブック等に象徴されるように、スピードが速く目まぐるしく変わっていく時代。生活環境面では、家賃が跳ね上がる、車は増える、物価は上がる等良いことは何もない。現在、シリコンバレーに就職する大卒の年収が1,200万円を超えている。AI(人工知能)の研究に携わっていたというだけで4,000万~5,000万円という条件も聞く。その分、付加価値を高め次のサービスに繋げていくということをしていけると難しい環境。

トレンドとしては、投資家もリーマンショック後しばらく投資を抑えていたが、4~5年程前から投資を再開しており非常にお金が集めやすい状況にある。

【質疑応答】

Q：1年半前にこちらへ進出された理由と、新しい技術を届ける、現地企業とビジネスをするという目的について具体的なお話をお聞かせ願いたい。

A：弊社のようにデバイスの中の技術をBtoBで売りにするビジネスは海外では難しい。本来、日本の景気が良かったリーマンショック前あたりで日本企業に付いて一緒にアメリカへ出てくる機会があったと思うが、リーマンショック後日本企業が外国への投資を控えたこともあり、海外に出るタイミングを逸してしまった。ただし、ここ2～3年アップル、グーグルなど大きなプレーヤーによる大変早い技術展開のトレンドにより、私どもではなく一部上場を含む日本企業の方から現地に会社を置かなくてはいけないという意識が高まって来たのがきっかけ。

これまで、各社の現地駐在員はドキュメンテーションしてレポートを日本に返すだけで良かったものが、現在は本格的に新たな技術を吸い上げたいという意識に変わってきており、今はオープンネットワークですぐ手に届くところに技術があるので、シリコンバレーでPOC（コンセプト検証）を行うなど現地のミッションが増えてきている。そのような中、当社エンジニアがそのPOCや評価ボードの創り込みの手伝いをする機会が増えてきたため1年半前も進出してきた。

Q：IoTは可能性のある新しい話だと考えるが、今後IoT技術が発展していく上での課題やアメリカでの事例などあれば教えて頂きたい。

A：シリコンバレーに集まって来る外国人は、皆がIoTの事例やこれがトレンドだぞと言いたく集まって来ている。ただ、IoT関連にも色々な団体があるが、どこまでをIoTと言うかなど、スタンダードも決まり兼ねている。

IoTについては、これまでインターネットを商売にしてきた企業だけでなく色々な企業が多額のお金をかけてR&Dする現象がシリコンバレーで起こっている。例えば、金融系企業がスマートホームを研究したり、モノづくり系ではない会社がコネクティブカーの研究を行っている事例もある。

Q：創業に対して援助する機関やチャンスがある現在と異なり、20数年前から現在に至るまでの一番の壁と、それに対してどう考えを変えてきたかを教えて頂きたい。

A：日本人にとって、アメリカシリコンバレーだけでなくグローバルに対しては語学力も含め非常に大きな壁があると感じている。現在もそれは変わらない。

日本はプロセスを重視するが、アメリカや海外は結果を重視する。また、打合せでもその場でのYes、Noを出さないと次のステップに行けない。社内でも同じ。決定機関に対する会社の組織が全く異なる。なので、スピード感が違う。結果の取り方が変わって来るというところがある。

Q：日本企業から世界をけん引していく企業が出てくるには、いろいろな要素はあると思うが、今後どのように進んでいくべきか。

A：日本の経営者になって思うことの一つは、日本企業組織は連帯責任、アメリカは個人責任という背景があるが、経営の大きな決断（例えば、海外に会社を作るとかM&Aを行うなど）が必要なケースで一つの失敗をした場合、日本ではそこで役員や担当部長の首が切られる。一方、アメリカでは個人責任と言いつつ、その者に能力があれば首を切らない。結果的に日本では経験が積み上がらない。特にグローバルに出るときは大きな失敗をしながら経験していくことがたくさんある中、アメリカでは失敗してもその人に能力があれば継続させることが会社の資産になると考える。結果重視というアメリカ社会であるが、個人の能力については上司と部下が非常に強い信頼関係の中でつながっているため、失敗を恐れずにチャレンジできるという背景がある。日本企業はその辺りを変えていく必要があるのではないか。

【HACK JPN,INC. CEO 戸村 光氏】

1. 戸村光氏について

1994年5月17日に大阪堺で誕生。実家は戦後祖父世代に製造業の会社を創業し、父方も母方も世襲でそれを引き継いだ。バブル崩壊後も細々と企業を継続させていた状態で、中国、ベトナムから格安の人件費で作られたコンテンツが日本に入ってきたことによりさらに経営が難しくなっていくという“ザ中小企業”であった。そのような家庭で育ったこともあり、人口減少により日本市場は縮小し、ネットの普及によりこれまで以上にもっと海外企業が日本市場を食って行くと考え、「日本は外貨を稼ぎに行かないといけない」というマインドが小中高くらいから芽生えた。中学・高校と東大、京大を目指したが、高校3年の時に海外で戦いたいと思い始め、ツイッターでシリコンバレーにいる同世代の企業家に出会ったことがきっかけで「自分もシリコンバレーで戦いたい」と決断しこちらの大学に入り移住した。そして、大学1年の時に「HACK JPN」という会社を立ち上げた。

2. HACK JPNについて

「日本人や日本企業がグローバルで戦えるプラットフォームを作って行こう！」「周りの人を幸せにできるサービスを作り、周りの人から幸せにしよう！」という会社理念のもとサービスを作っている。現在のメインの事業は、主にシリコンバレーにおけるHR市場で就職やインターンシップを見つけるためのマッチングサービスと、ウェブメディア事業でシリコンバレーのトレンドを発信し、その延長線上で企業とシリコンバレーのスタートアップをマッチングするサービスである。主にシリコンバレーの企業と日本企業をマッチングするサービスのクライアントとしては、既にアメリカに進出している丸紅や富士通、

NEC、NEDOなどがある。

丸紅のような商社であれば、マッチングしたシリコンバレーの企業と代理店契約を結び、その商品・サービスを日本市場で売るとか、コンサル系企業のクライアントであれば、当社のマッチングを通して得た企業リストをお客に提供してM&Aや事業提携の提案などに使って頂いている。

HRサービスを通して日本人がグローバルで戦える人材になり、結果、レポーティング、メディア事業を通して日本企業が世界で通用するようになって欲しいと考えている。

Q：幼い頃から持たれていた“外貨を稼ぐ必要がある”というマインドについて具体的に教えて頂きたい。

A：もともと祖父世代が会社経営をしていたが、小中学校の頃世襲で親の世代に引き継がれ、その後、海外のコンテンツから大打撃を受けて裕福でなくなったというのが、そのマインドを形成した一番の原因。

Q：大学1年時に起業されているが、どのようなきっかけ及び考えで具体的にやられたのか。

A：運よく、高校の先輩が経営している企業がこちらにアメリカ支社を作ったタイミングであったため、そこでインターンシップとしてシリコンバレーについて学んだ。高いお金をかけてクオリティの高い情報を取りにくる企業や社会人がたくさんいる一方、留学生（1,000人程）の95%程度は、ここに住んでいるにも関わらずシリコンバレーの風に当たらず日本に帰るといった問題がある。日本市場を攻めたいスタートアップはアメリカ企業にたくさんいることを考えると、学生とスタートアップのネットワークをマッチングしたらその問題を解決できるのではないかと思い初めて作ったのが、シリコンバレーのインターンシップを見つけるマッチングサービスである。

Q：日本のインターンシップは就職先を目当てにして3年生くらいで行くが、こちらのインターンシップとの違いは何か？

A：アップルもグーグルもインターンシップ生が世界各国から集まるが、大学1年生から即戦力として働いている。インターンはHourly（時間給）が発生するため新卒エンジニアより収入が良いという現状もある。

Q：外貨を稼ぐためアメリカに出たということであるが、日本でやることの限界またはダメだと思われた理由は何か？

A：こちらのスタートアップ情報はクローズされていることがあり、アクセラレーター（ス

タートアップサービスの前段階)にある新しいサービスは、サービスリリース直前に、かつ、ここでネットワークを築いているベンチャーキャピタルなど身内にしか情報が入らない。ここにはそういう情報を入手出来るメリットがあり、日本では限界がある。

Q：これから将来どこを目指すか。

A：今後もサービスを作っていくが、会社をIPOするよりは売却して会社をさらに大きな事業に展開していこうという考えでいる。個人的には2～3年後に日本に戻り政治家になりたい。

理念の中にある“回りの人から幸せにしよう”というのは、2～3年後日本に帰って政治家になってみんなを幸せにしようという目的もある。

Q：マッチングサービスをビジネスにするなど、そのようなアイデアを出すに必要なコツはあるか。

A：回りの人から幸せにするという理念に基づき、周りが抱えている社会問題を自分のサービスを通して解決しに行くという考えで確実に周りがユーザーとなりうるサービスしか現状はやっていない。自分の見えている範囲の社会問題の中で自分が解決できるサービスを作っているのがコツかもしれない。

ちなみに、サービスリリースまでの日本の大手企業で1年かかるものを、我々は1ヵ月で作り上げる。

Q：政治家になって日本の企業、経済をどのように変えたいと考えているか。

A：起業家が挑戦しやすい国にしたいと考えている。日本でウーバーと全く同じサービスをリリースした友人がいるが、国の規制であきらめざるを得なかった。今となってはアメリカで時価総額数兆円規模に成長したウーバーやAIR BnBなど海外の企業が日本に攻めて来て初めて日本政府は危機難を持ち規制緩和に動くという感じであるが、もっとその前に規制緩和をしておけば日本企業が世界で戦うことはできるのではないかと思う。その環境を変えて日本で起業家が育ちやすい、かつ、海外の優秀な起業家が日本に集まり、投資家が日本に投資したくなるような土壌を作って行きたいと思う。

(担当：林伸哉、太田直、落石征司、尾辻大作)

GSVlabs については JETRO サンフランシスコ事務所 下田氏に施設のご案内をいただいた。

