

2025年度

九州生産性アメリカ視察研修団

第2期トランプ政権下の米国経済の現状とイノベーション推進の原動力を探る

〈報告書〉

期間 2025年10月1日(水)～8日(水) 8日間

訪問先 【ダラス】

〔現地セミナー〕 ダラス・フォートワース日米協会

〔企業訪問〕 SANDEN(株)ワイリー工場

〔機関訪問〕 プレイノ市

〔機関訪問〕 ベイラー大学

【サンフランシスコ】

〔機関訪問〕 スタンフォード大学

〔現地セミナー〕 Plug & PlayTechセンター

〔企業訪問〕 Pegasus Tech Ventures

団員 総勢26名

団長 橋本 上 九州電力(株) 代表取締役副社長執行役員

副団長 石丸 浩 西部ガスエネルギー(株) 代表取締役社長

団員 石黒 明 (株)ミゾタ 執行役員福岡支店長

内富 誠 (株)西日本シティ銀行 取締役監査等委員

緒方 秀孝 九電産業(株) 執行役員保険部長

	嘉村 大輔	松尾建設(株)	理事佐賀支店長
	川波 貴臣	(株)Q T n e t	執行役員B B I Q営業部長
	廣渡 健	Q s o l (株)	代表取締役社長
	瀧口 宗寿	(株)福岡銀行	執行役員審査部長
	寺島 博一	(株)電気ビル	常務執行役員施設本部長
	西田 碧	(株)R K K C S	社長室次長 兼 新事業創出グループ長
	野崎 明人	西日本技術開発(株)	取締役土木本部長
	兒玉 弘志	大成建設(株)	九州支店営業部課長
	平峯 克郎	(一財)九州電気保安協会	常務理事
	藤田 浩展	博多バスターミナル(株)	代表取締役社長
	藤本 眞二	(株)九建	常務取締役
	古屋 浩二	三和酒類(株)	執行役員本部長
	堀 正英	九州電力(株)	人材活性化本部社員研修所長
	前田 正俊	日本航空(株)九州支社	副支社長
	吉次真由美	(株)ミゾタ	工事本部課長補佐
	松坂秀二郎	九州大学工学部	客員教授
	秋本 翔太	九州電力(株)	副社長秘書
事務局	伊藤 浩一	(公財)九州生産性本部	総務広報部長
	田村 豪	(公財)九州生産性本部	業務部経営教育グループ主任
添 乗	向坂 直	九電産業(株)	旅行部法人営業グループ長
	馬越 一喜	九電産業(株)	旅行部法人営業グループ



2025年度 九州生産性アメリカ視察研修団の視察を終えて

九州生産性アメリカ視察研修団 団長

九州電力株式会社 代表取締役副社長執行役員
ビジネスソリューション統括本部長

橋 本 上

この度、九州生産性アメリカ視察研修団に団長として参加し、総勢21名の団員とともに米国の先進企業、自治体、大学を訪問した。九州の産業力強化に向けた重要な学びの場として、各視察先において積極的に質問や議論を行い、多くの知見を得ることができた。団員の皆さんの熱意により本研修が充実したものとなったことに感謝申し上げる。

今回の研修は「第2期トランプ政権下の米国経済の現状と、イノベーション推進の原動力を探る」をテーマに、米国の政治・経済・社会の現状と変化の方向性を体感することを目的として、テキサス州およびカリフォルニア州を訪問先として選定した。

前半に訪問したテキサス州は、ダラスを中心として、全米でも屈指の人口増加率を誇り、企業誘致や産業集積が急速に進んでいた。エネルギー産業を基盤に、IT、製造業、医療、教育など多様な分野で成長を遂げており、米国における成長のエンジンとして活力を見せている。このダイナミズムを現地で体感できたことは、九州の将来像を考える上で非常に意義深いものであった。

特に印象的だったことは企業誘致への取組みである。テキサス州はダラス・フォートワースのほかにも複数の都市圏を抱え、積極的な施策により企業誘致を強力に進めており、その一例として、米テスラ社は2021年にカリフォルニア州からテキサス州オースティンへ本社を移転した。また、日本企業も多く集積しており、今回訪問したサンデン（ワイリー）に加え、トヨタ北米本社（プレイノ）や、クボタ（グレープバイン）もテキサス州に立地している。これらは、テキサス州独自の税制政策により法人税が課されないことに加え、人口増に伴い豊富な労働力があることや比較的安価な物価水準によるものと考えられる。また、石油や天然ガスの豊富な資源を背景に、風力や太陽光の再エネを組み合わせた低廉なエネルギー供給も企業誘致にあたり重要な要素となっている。

ベイラー大学ではアントレプレナーシップ教育が充実しており大変興味深いものであった。「実践型カリキュラム」を通じて学生が実際に起業し、優秀なビジネスプランには大学の基金から投資が行われており、学生が社会課題への解決策としてビジネスに取り組む環

境が整っている。我々を案内してくれた学生も実際にオーガニック商品の企画・販売を行っており、自身のビジネスについて生き活きと説明する様子に米国のイノベーション推進の原動力を垣間見たように思う。

後半に訪問したカリフォルニア州サンフランシスコは、2年前に訪問した際はコロナの影響により人口が流出し荒廃していたが、その後は人口が戻ってきており、先進的な街に戻りつつあった。シリコンバレーでは、世界中の企業が共創を求め進出し、「千に三つ」といわれる激しい競争環境の中で新規ビジネスが生まれている様子を肌で感じた。ベンチャーキャピタルも拠点を構えており、世界中のスタートアップ企業への投資のうち、約半分がサンフランシスコに集まると言われるなど、人材・金融・情報の面が非常に充実している都市であった。

シリコンバレーの企業訪問を通じ、米国企業の強みは「スピード」と「挑戦」にあると感じた。意思決定の迅速さ、失敗を恐れない文化、そしてデータに基づく合理的な判断が、イノベーションを生み出す原動力となる。また、人材育成の面では、大学等の教育機関が「自律型人材」を育てることに重きを置いており、失敗を許容する風土と相まって、多くの挑戦が生まれている。世界と競争するためには、日本・九州でもこのような環境を作っていくことが急務であると感じた。

これら前半と後半の行程を通じて、冒頭の研修の目的と、結団式で述べた「楽しく学ぶ」という目標は団員全員が達成したように思う。研修中のオンとオフを通じて団員同士の繋がりも大変深いものになったと感じている。研修は8日間だったが、この繋がりは今後もぜひ活かしていただきたい。

最後に、九州大学松坂教授には、今回の視察を通じて専門家の立場から通訳いただいたことに加え、多忙なスタンフォード大学の西村様とのセッションを実現していただき、本研修を充実なものにしていただいた。また、事務局の伊藤様、田村様をはじめとした九州生産性本部の皆さま、および旅行企画や道中でサポートいただいた九電産業の向坂様、馬越様、日本航空の前田様にも大変お世話になった。本研修を素晴らしいものにするためにご尽力いただいた皆さまに心より感謝申し上げたい。



2025年度 九州生産性アメリカ視察研修団の視察を終えて

九州生産性アメリカ視察団 副団長

西部ガスエネルギー株式会社 代表取締役社長

石丸 浩

今、米国を中心に形成された戦後世界の政治・経済秩序が大きく揺らいでいる。この影響は関税・貿易のみならず、国防、エネルギーなど多岐にわたる。今回、このタイミングでテキサス州、カリフォルニア州を訪問することが出来た。両州はレッド・ステート、ブルー・ステートと政治信条や政策が大きく異なりながら、共に多くの企業が集積し、一国規模のGDPを誇る稀有な州である。しかも弊社が取り扱うLPガスの多くはテキサス産である。渡米前からいやが上にも期待が膨らんだ。このような計画・訪問先を企画・調整された九州生産性本部事務局、そして九州大学の松坂教授に深く感謝したい。

今回の視察テーマは「第2期トランプ政権下の米国経済の現状と、イノベーション推進の原動力を探る」である。以下、所感を述べる。

トランプ政権による経済政策の是非は、現時点では見極めきれない印象である。現地で直接伺った内容、帰国後に見た各種調査結果も同様であった。一方で今回の視察では米国内に存在する多くの分断を感じる事が出来た。政治、人種、貧富、地域など多くの対立軸が存在し、それが米国社会の大きな歪み・深みとなっている。サンフランシスコの街を歩いてもそれを顕著に感じた。トランプ政権下でポピュリズム傾向が強くなり、急進的な考え方が顕在化したこともその一因と考えられる。また、給与水準の高さにも驚いたが、それを上回る物価高騰、特に教育・住居・外食費の高さには驚愕した。今後、トランプ関税の価格転嫁が本格化すると益々暮らしにくい国になりそうである。

イノベーション推進の原動力は、大学でのアントレプレナーシップ教育とそれを支える「寄付文化」、スタートアップのコアとなるビジネスモデル・IT技術の存在、世界から集まってくる投資家、IPO・M&Aといったエグジット機会を提供する企業など、政学官財で作りに上げたエコシステムによる価値創造と捉えた。エコシステムの要はやはり「人」であった。明確なビジョン・革新性を持ち、夢を実現していく、その為には何が何でもやり遂げるといふ強い意志が必要である。両州ともに世界から夢を持つ多くの若者が集まり、競ってい

る。今回の渡米では多くの日本人と接して、皆さんがそれぞれの分野で活躍されていることを誇りに思った。一方で地域に於ける日本人は国別の人口比では決して多くはないという点が気になった。日本経済の低迷期が続き、「内向き志向」が高まった結果であろうか。松坂教授がライフワークとされている日本の若者をシリコンバレーに連れて行き、国際感覚を学ばせる事の意義を再認識した。

さて、冒頭の両州の違いであるが、政治・気候・物価等多くの違いがある中、特筆すべき点はカリフォルニア州の厳しい環境・労働規制とテキサス州の企業に対する優遇税制である。この恩恵を求めてカリフォルニアのみならず各州からテキサス州への企業移転が進んでいる。ところで、話で聞いただけであったがオースティン、シリコンヒルズのエコシステムも素晴らしそうである。そして、企業・人の移転に伴う副産物としてテキサス州でも徐々にリベラル派が増えてきているとのことであった。これらから感じたことは、企業・産業を育成していく基本的なエコシステムは両州共通ということである。

今回の米国視察を通じて学んだことを我々がどう活かすかであるが、エコシステムの導入は当然である。過度にCVCに偏ることなく、如何に地域で政学官財の連携を作り上げていくかが課題であろう。その上で今回最も考えさせられた点は、日米の事業に対する考え方の相違である。日本社会は安全・安心が徹底されており暮らしやすい反面、その慎重さが成長のスピードを遅らせる傾向にある。米国は人命に関わること以外は「失敗してもやり直せば良い」という点が徹底している。完成度・完璧さよりもスピード重視である。この点はサンフランシスコのホテルで45年ぶりに旧交を温めた同級生（彼は大学からカリフォルニアに住み、IT企業に勤めている）からも、日本メーカーの衰退理由として強く指摘された点である。

米国は、国内外の優秀な人・資本を呼び込みながら成長している。トランプ大統領が移民や留学生への圧力をかけ続けたとしても、この流れは米国の建国以来の伝統として変わらないであろう。この点は羨ましく感じるが、我々は日本の良いところも残しつつ、考え方・制度を世界基準に寄せていくことが肝要と考える。

弊社はLPガスの販売・卸という極めてローカルな事業であるが、敢えて海外に社員が目を向けることで、より創造的に今の仕事に取り組めると感じた。これを如何に社員に伝えていくか、私の新たな課題となった。

最後に、日本航空の前田副支社長にも感謝したい。おかげさまで各空港での待機・移動を快適に過ごすことが出来た。また、団長、団員の皆さまの支えで副団長の任を果たすことが出来た。皆さま、ありがとうございました。

❖❖ 2025年度九州生産性アメリカ視察研修団 派遣の趣旨 ❖❖

世界的なエネルギー・原材料価格の高騰やサプライチェーンの分断等により世界経済の先行きはさらに不確実性を強めている。AIやIoT等の目覚ましい進展でイノベーションが一段と加速する一方、カーボンニュートラルをはじめサステナブルな社会の実現には個別企業のみならずグローバルなサプライチェーン全体での取り組みが求められている。

アメリカには開拓者精神、起業家精神を重んじる歴史と風土があり、起業を促すエコシステムが発達している。これはシリコンバレーで形成されたもので、優秀な研究者が集まる大学から輩出される人材や技術、ベンチャーキャピタル等の投資家、起業を支援するインキュベーター、ビジネスを支援する弁護士やコンサルタント等が集まり、スタートアップを起業からエグジットまで支援するシステムであり、シリコンバレーのみならず米国各地に展開・構築されていて、アメリカ経済の力強さの源泉となっている。

日本企業は少子高齢化で労働力人口が縮小する中で人材確保と人材の価値を高める人的資本経営が求められている。シュリンクする国内市場を上回るボーダレスな市場を創造し持続的な成長・発展を遂げるためには、国内外の熾烈な競争の中で競争力を維持・強化するとともに、グローバルな視点による最適生産地、ビジネス拠点の配置等サプライチェーン再構築と、経営革新・イノベーションによる価値創造に取り組まなければならない。

本アメリカ視察研修団は、「第2期トランプ政権下の米国経済の現状と、イノベーション推進の原動力を探る」をテーマに企業や機関を訪問して先進的な取り組みについて研究を深めるとともに、トランプ政権下の米国の政治・経済・社会の現状と変化の方向性を体感することを目的に派遣するものである。

❖❖❖ 主な調査研究項目 ❖❖❖❖❖

1. 第2期トランプ政権下の米国の政治・経済・社会の現状と今後の展望
2. ベンチャー企業家の育成とイノベーションの取り組み
3. 企業の人材開発、AIとDXの活用・ダイバーシティの取り組み
4. 米国のエネルギー事情とカーボンニュートラルの取り組み

❖ 事前打合せ・学習会 ❖

日 時 2025年8月29日(金) 14:00~19:30

会 場 八仙閣本店 5階「蘇芳」
福岡市博多区博多駅東2丁目7-27 TERASO-I

事前打合せ (14:00~16:15)

- ① 団長あいさつ
- ② 団員自己紹介
- ③ 副団長の選出
- ④ 派遣の趣旨・訪問先と研究テーマ
- ⑤ 視察行程概要の説明
- ⑥ 役割分担(質問係・記録係)について
- ⑦ 報告書作成について
- ⑧ 出発当日の要領
- ⑨ 事後評価会、参加費について
- ⑩ 海外渡航の説明(渡航手続き・留意点、海外旅行傷害保険など)
- ⑪ その他



学習会 (16:30~17:30)

1. 「シリコンバレーのイノベーションの秘密」40分
～30年のアメリカ滞在で感じたこと～
九州大学工学部 客員教授 松坂 秀二郎 氏
2. 「テキサス州、ダラスの現地事情」15分(オンライン)
テキサス州日本事務所 渡邊 博之 氏

懇親会 (17:45~19:30)

会 場：八仙閣本店 5階「雪柳」

❖ 事後評価会 ❖

日 時 2026年1月16日(金) 17:30~20:00

会 場 日本料理てら岡 中洲本店

- 内 容
- ① 団長、副団長あいさつ
 - ② 報告書について
 - ③ 団費の収支報告について
 - ④ 今後の同窓会等の運営について
 - ⑤ その他
- ※ 事後評価会后、同会場にて懇親会実施

機関・企業訪問及び現地セミナー 報告

◆現地セミナー（ダラス）

会場：ダラス・フォートワース日米協会 会議室

と き 2025年10月2日（木）

講 演 ① テキサス州とダラス地区の特徴と経済、社会の状況

説明者 七条 恒氏（在ダラス日本国名誉領事）

テキサス州とダラス地区の特徴と経済、社会の状況

米国南部に位置するテキサス州は、近年の米国経済において最も躍動的な地域の一つである。広大な土地、豊富な資源、そして企業にとって魅力的な税制環境を背景に、国内外の企業が集積し、人口も急増している。中でもダラス・フォートワース（DFW）都市圏は、テキサス州の経済成長を牽引する中心地として、製造業・物流・テクノロジー・金融などの分野で著しい発展を遂げている。

テキサス州の経済基盤と成長要因

テキサス州は、面積は日本の約1.8倍（全米2位）、人口は約2,830万人（全米2位）を擁し、GDP成長率も全米平均を上回る水準を記録しており、テキサス州を一つの国と例えると世界第8位の経済規模となっている。この成長の背景には、複数の要因が複合的に作用している。

まず、税制面での優遇措置が企業誘致に大きく貢献している。州の法人税・所得税がゼロであることは、企業にとって大きなインセンティブとなり、特に製造業やテクノロジー企業の進出が加速している。州政府は製造業支援を積極的に展開しており、サプライチェーンの再構築を図る企業にとって魅力的な選択肢となっている。

次に、豊富なエネルギー資源が州経済の安定性を支えている。石油・天然ガスの埋蔵量が多く、エネルギー価格の安定は製造業の競争力強化に直結する。加えて、再生可能エネルギー分野でも風力・太陽光発電の導入が進んでおり、エネルギー多様化の取り組みも評価されている。

また、政治的にはテキサス州はビジネスに寛容な共和党が多数であり、さらに、地理的な優位性もテキサス州の強みである。テキサス州はアメリカの中心に位置し、商業用の空港が州内に26か所、州間高速道路、鉄道、港湾と、企業経営にとって必要な交通・物流インフラが整っている。

ダラス・フォートワース地区の経済環境と都市構造

DFW都市圏は、テキサス州の中でも特に経済活動が活発な地域であり、米国の有力企業の本社移転、拠点の設置が増加している。

ダラス地区に拠点を置く日系企業は約290社、NEC、富士通、NTTデータ等有力企業の拠点に加え、トヨタ自動車の北米本社がカリフォルニアから移転してきたのも象徴的な動きといえる。

DFWの2024年時点での人口は約810万人。2050年には約1,200万人に達すると予測されており、米国でも有数の成長都市圏である。人口増加に伴い、住宅需要や交通インフラの整備が急務となっており、都市計画の見直しが進められている。

また、日本企業の進出や日系スーパーの展開など、生活面でも日本との接点が増えており、文化的受容性の高さがうかがえる。

【質疑応答】

Q：テキサス州の住民の気質について

A：テキサス州に住む米国人の気質は、非常にフレンドリーで保守的といえる。ここでいうのは表面的なものではなく、心の底からフレンドリー。

Q：法人も個人も州の所得税がないとのことだが、テキサス州だけ特別なのか。どこで他の州と差別化しているのか。

A：法人税はないが、フランチャイズフィー（事業所税のようなもの）はあり、企業の移転、成長が進んでいることからテキサス州の重要な収入になっている。
他の州もそれぞれ企業誘致をしており、テキサスだけ特別な訳ではない。当然州の間での競争はある。

Q：これだけ企業の誘致があり、データセンター等電力を使う業種も進出している。社会インフラの整備についての課題はあるのか。

A：インフラについては課題があり、特に電力については、テキサス州は電力網が他の州から独立していたことから、数年前に州内の一部地区で停電が発生した。改善は進めているようだが、データセンター等の建設もあることから、今後もインフラ整備の課題はあると考えている。



（担当：廣渡、藤田、緒方、瀧口）

と き 2025年10月2日(木)

講 演 ② トランプ政権の政策を踏まえた米国マクロ経済

講演者 吉村 晃氏(三菱UFJ銀行経済調査室チーフ米国エコノミスト)

1. トランプ関税の背景(大きく3点)

- ・自由貿易体制の変更:第二次大戦後、米国が作ってきた貿易のシステムを見直す
- ・経済安全保障:米国だけでは世界の安全保障を維持できない
- ・経済成長のエンジンとしての減税・規制緩和

最初の2点は、トランプ政権の前から党派に関わらず言われていた。米国では巨額の貿易赤字に加え、国内の製造能力の減少、製造業の雇用が流出している現状を懸念しており、製造業を回復させる必要があると考えられていた。

それに加え、共和党・トランプ政権がすべてを実現させる手段として、3つ目の関税政策が考えられたもの。

関税政策についての金融市場の受け止めは、「不透明性は高いものの、さらにエスカレーションするというリスクは軽減されている」というものが大宗。この数か月でおおむね各国と合意がなされていることから落ち着いている。但し、関税の影響はまだ实体经济には表れておらず注視が必要。

米国の関税政策について、将来の政権交代による変更を期待されるが、そもそもの背景に米国が既存の貿易体制で「割りを食っている」との意識があり、政権が代わったとしても変わらない可能性は高い。実際に、第一次トランプ政権が交代した際にも、バイデン政権は米国にとって有利な政策は変更しなかった。すでに、足元では歳入に占める関税の割合は高まってきており、止めてしまうとすぐに貿易赤字になることから(関税政策の変更は)選択されにくいと考えられる。

2. 米国の経済動向

米国経済について、インフレ懸念はあるものの、政権交代後の想定より堅調に推移している。積極的なAIへの投資は国レベルのGDPを押しあげている。政府の支援もあり、AIへの投資は今後も数年続くであろう。株価も堅調であり、個人消費も維持できている。懸念があるとすれば、移民政策の変更などを背景とした雇用環境の変化。過去にも景気悪化のシグナルとして雇用の悪化があり、注視が必要である。

金利については、FRBによる利下げは行われたが、一方でインフレリスクはくすぶって

いること、関税の影響はまだ表れていないことから、一方的に利下げを継続できる状況にはない。

今後関税の影響が出て来ると考えられるが、成長率は1.7%程度を見込んでいる。

【質疑応答】

Q：トランプ関税およびトランプ政権の政策について、日本の企業に対してどのような助言をすることが多いか。

A：関税について、一度引き上げた関税はなかなか下がらないとの前提で考えた方がよい。一方で、日本企業が米国に製造拠点を作ることについては、米国の人件費等を考えると一概にいいとはいえない。

アドバイスとしては、今の政策が通常と考えて今後の対応を考えた方がよいと伝えている。

Q：米国政府は日本をどう見ていると思うか。

A：対中国等を考えた際に、重要なパートナーと考えていることは変わらないと思う。トランプ政権が目指す製造業回帰においても、技術力がある日本は期待されている。一方でトランプ大統領個人を見ると、習近平主席のような強いリーダーを好む傾向があることから、日本は米国にとって外せないパートナーであることを示し、友好国としての関係を強固にすることが重要と考える。



(担当：廣渡、藤田、緒方、瀧口)

と き 2025年10月2日(木)

講 演 ③ テキサス州における AI・スタートアップの現状と未来

講演者 Dan Sinawat 氏 (VC ARENA CEO)

中村 俊輔 氏 (中村牧場 代表)

これまでの説明にあったように、テキサス州は多くの企業が進出しており成長している。今後、テキサスはAIの次の中心地、次のシリコンバレーになる可能性がある。

シリコンバレーにはテック(技術)の企業が多く、ビジネス(事業)をしている会社は少ない。これからのAIはビジネスに影響を与えていかないと成長がない。それこそがテキサスが伸びていく理由である。

ビジネスにおけるAIの活用について、AIが何かを解決するのではなく、ビジネスのプロセスを理解し、分析してからAIを活用することが重要。

例えばChat GPTはバージョンが更新されるたびに性能が良くなるが、伸びは少なくなっている。AIの流れとしては止まってきている。それは、すでに多くのインターネット内の情報を取り込んでしまったからである。

VC ARENAはAIを使って企業の課題を解決する業務を行っている。大事なことはビジネスの部署にインタビューをすること。逆にシステム部門の話は必要ない。ビジネスのことが分かっていないと課題解決が進まないのが理由。

今後AIを使ってイノベーションを起こそうとすると、これまでにない新たな情報が必要となる。その情報、例えば企業内の情報は、インターネットに出ていない。つまり、これからはプライベートAI(企業内のAI)が重要になり、それに伴って小規模なデータセンターの設置も進んでいく。それぞれ実際にビジネスをしている人がAIを使っていくことで、AIはさらに近い存在となるであろう。

【質疑応答】

Q : AIとシステムの関係性について

A : 私たちがやっているのはソフトウェア開発。ただし、AIが入ったソフトウェア開発ということが違う。AIにも種類があり、判断するAIであったり、予測するAIであったり、多くの種類がある。

AIの特性に応じて、どのように使っていくかが大事。システム開発は設計通りにやれ

ば結果が出るが、AIを入れるとやってみるまで分からない。但し、そのビジネスにどこまでの答えを求めるのか、そこは使い方次第となる。



おわりに

テキサス州、特にダラス地区は、米国の経済成長と技術革新の最前線に位置している。その産業構造、政策環境、社会的多様性は、日本との連携においても大きな可能性を秘めている。

また、Dan Sinawat氏、中村晃氏からは、視察団メンバーがそれぞれ企業の経営的立場にあることをご理解いただき、今後のAIとビジネスの関係性について、丁寧にご教示いただいた。

米国はわが国最大の貿易国であり友好国である。第2次トランプ政権下の米国経済について、関税の影響等不透明な部分はあるものの、多くの示唆に富んだ助言、意見交換ができたことに感謝したい。

(担当：廣渡、藤田、緒方、瀧口)



歓迎挨拶：ダラス・フォートワース日米協会
会長 ローレンス ハウワース氏

◆企業訪問（ワイリー） サンデン(株)ワイリー工場

と き 2025年10月2日（木）

説明者 Tsuyoshi Yamasaki 氏（President / CEO）

1. 工場の概要と沿革

サンデンは1974年に設立され、1980年に米国テキサス州ダラスに初の工場を建設。1989年には現在のワイリー市に工場を移転し、以降は北米（デトロイト）、南米（ブラジル、メキシコ）にも拠点を展開。グローバルな生産体制を構築している。2016年には累計5,000万台のコンプレッサー製造を達成し、世界市場における競争力を確立している。



2. 人員構成と生産能力

ワイリー工場の従業員数は239名。生産ラインには日々13名が従事しており、通常時の生産台数は約650台／日。3班体制（シフト制）を導入することで、最大3,150台／日の生産能力を有しており、柔軟かつ高効率な運用が可能となっている。

3. 生産技術とDX推進状況

工場内では、生産ラインの構造をシンプル化することで工程間のムダを排除し、作業効率の最大化を図っている。ロボットアームや自動搬送装置の導入により、組立・検査・搬送の自動化が進んでいる。

特筆すべきは画像検査システムの積極的な導入であり、製品の不良を高精度で検出することが可能。さらに、MES（製造実行システム）やIoTセンサーを活用し、生産データのリアルタイム収集・分析を実施しており、品質管理の高度化とトレーサビリティの強化が図られている。



【質疑応答】

Q：ワイリー工場における効率化の取組みについて具体的に教えてほしい。

A：日本工場のラインに改良を加え、工場内の作業従事者を20名から13名に削減した（▲7名）。これはDXの取組みが進んでいることに加え、日本の工場はスペースが限られることもあり生産ラインが複数に分かれていたが、ワイリー工場では1つのラインで流れるようにしたことにより、ラインごとの管理が不要となり、人員数削減を実現できたもの。

Q：テキサス、ワイリーの立地についてどのように評価しているか。

A：テキサスはダラスを中心に発展していることを肌で感じている。潜在的な力はまだまだあり、成長力は衰えないと思う。

Q：1980年代にまだテキサスが発展していない中、立地を選定された背景としてはどのようなことが考えられるか。

A：当時は車にエアコンが標準装備されておらず、外付け仕様であった。米国南部は暑いのでエアコン需要があるだろうということで選定したと思われる。他には、ワイリーは土地が安価で広がったこともあると考えられる。当時と比べると地価は現在20倍程度になっている。

Q：トランプ関税の影響について教えてほしい。

A：コンプレッサーのモーターは中国から輸入しているが、トランプ関税により55%コスト増となっている。中国はベースのコストは安いですが、さすがにこの関税の影響により他国が優位になることも考えられる。

日本の関税15%という結果は評価しており、モノづくりで競争関係にある他国の関税の方が高い中、今日本企業はチャンスではないかと思う。

米国自動車メーカーはメイドインUSAの部品を使用することに誇りをもっており、多少コスト高でも採用する傾向にあるため、トランプ関税の影響があるからといって他国に拠点を移すことはない。ワイリー工場ではほとんど部品は作っていないが、最終組立を行うことによりメイドインUSAと銘打つことができる。

Q：(サンデン米国山崎社長の海外経験が長いことを踏まえ、) 海外にて企業経営を行ううえでの苦勞があれば教えてほしい。

A：人の採用と解雇を行うときは気をつけている。採用時は人種、年齢、性別、政治、宗教の話はしない。解雇時は正しいプロセスを踏むようにする。そうすることにより莫大な金額の訴訟を回避することができる。



(担当：内富、寺島、石黒、秋本)

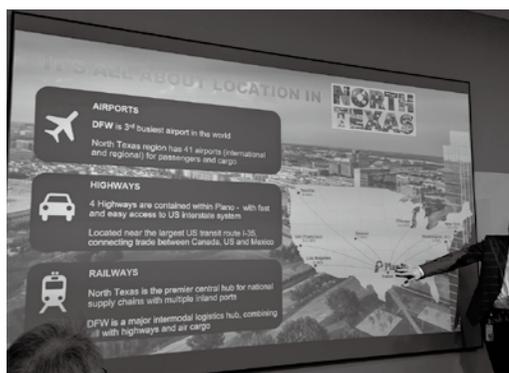
◆機関訪問（プレイノ） プレイノ市

と き 2025年10月2日（木）
説明者 John B. Muns 氏（Mayor）
Meelis Anton 氏（職員）
Doug McDonald 氏（職員）

テキサス州プレイノ市概要

プレイノ市は、アメリカ合衆国テキサス州北部に位置し、ダラス・フォートワース都市圏の一部として急速に発展してきた都市である。人口は約29万人で、過去数十年にわたり安定した増加を示している。

主な産業は、情報技術、金融、保険、自動車、エレクトロニクスなど多岐にわたるが、近年ではトヨタ自動車をはじめとする日系企業の進出先として注目を集めており、多くの日本企業が拠点を構える地域として日米経済交流の重要な拠点となっている。また世帯平均所得は約10万ドルと高く、教育水準も高いことから知識集約型産業の集積が進んでいる。



テキサス州プレイノ市に進出・集積する日系企業

テキサス州には約430社以上の日系企業が進出しており、これは外国企業の中でも最多の拠点数を誇る。これらの企業は製造業、IT、金融、不動産、飲食、流通など多岐にわたる分野で活動しており、代表的な進出企業としては、トヨタ自動車が2017年に北米本社をカリフォルニア州からプレイノ市に移転した事例が挙げられ、これにより地域の雇用創出や関連産業の活性化が進んだ。

またNTTデータやクボタ、ダイキン工業なども同地域に拠点を構えており、IT、自動車、

空調機器など多様な分野での集積が進んでいる。



プレイノ市の産業振興の取組み

プレイノ市は産業振興に向けた積極的な政策を展開しており、金融、IT、エレクトロニクスなどの重点分野において企業誘致を進めるのと同時に、税制優遇措置やインフラ整備、中小企業支援などを通じてビジネス環境の整備を図っている。

また地域経済の持続的成長を目指し、大学や研究機関との連携によるイノベーション創出にも力を入れている。

(産業振興の取組み)

- ・ 税制優遇：法人税がなく、州政府によるインセンティブが充実している
- ・ 交通アクセス：交通インフラ整備により、ダラス・フォートワース国際空港への近接性が向上
- ・ 人材確保：周辺に大学・研究機関が多く、技術系人材が豊富である
- ・ 生活環境：教育、医療、住宅などの都市機能の充実による生活環境の向上が、優秀な人材の定着を促進している

以上のように、プレイノ市は、日系企業の進出を受け入れるとともに産業振興策を通じて地域経済の活性化を図っている。今後も日米間の経済連携が深化する中で、同地域の役割はますます重要になると考えられる。

【質疑応答】

Q：2017年にトヨタ自動車が進出して以降、多数の日系企業が進出してきたのは、プレイノ市として何か対策を取られたからですか。

A：プレイノ市に進出した日系企業はトヨタ関連の企業が多かったことも要因のひとつで

すが、個別に企業が求めてくるニーズに可能な限り対応をしてきたことが大きいかと考えます。

Q：企業の開発にあたり、行政側の認可が早いなど、なにか特別な対応は行われていますか。

A：プレイノ市には、そのような認可業務を担う担当部門があり、可能な限り早急な対応を行っています。

Q：プレイノ市のような安全な街を作り上げるために何か対策を行われてきましたか。

A：プレイノ市が安全な街である要因のひとつに警察官のレベルの高さがあげられます。全米においても非常に高いレベルと評されており、教育水準が高い地域でもあることから、警察官の学歴も比較的高い傾向にあります。

また、環境美化による犯罪抑止が、高所得者の増加と低所得者の減少を促し、住民にとって安心して暮らせる街づくりにつながっています。

(担当：内富、寺島、石黒、秋本)

◆機関訪問（ウェーコ）
ベイラー大学

と き 2025年10月3日（金）
研究テーマ 成長著しいテキサス州における起業家精神育成の
最新動向と教育実践
説明者 HANKAMER SCHOOL OF BUSINESS
W, W, Caruth Chair, Professor, and Department Chair
Peter G. Klein 氏

起業家教育の背景と歴史

現在アントレプレナーシップは世界中の大学で急速に認知されて拡大しており、各財団等から研究資金調達が進んでおり、スタートアップやベンチャーキャピタルは経済成長の鍵として注目を集めている。ベイラー大学では1970年代からこのような起業家教育を開始しており1979年にはBall Center for Entrepreneurship and Free Enterpriseを設立する等長い歴史がある。起業家研究の生産性としてみると世界4位を誇る。

教育の構成と実践的学習

教育は、理論・歴史・技術・鑑賞の4つの視点から教育が行われている。起業家は、音楽家や美術家と同様であり想像性を教育する視点が重要であるとみている。座学では、ビジネスプランの作成やベンチャーキャピタルへのピッチ方法、特許制度等の理解であり、実践的な学習では、企業との連携やインターンシップ、学内での様々な実践教育を通じてリアルな経験を積ませている。

支援体制と学生事例

大学の支援体制も充実しており、AIベンチャーチャレンジでは、学生がAIを活用した新規事業の提案を行い、優秀なチームには賞金が与えられ、実際に事業化を目指す学生には、資金・指導・評価の機会を提供している。学生マーケットプレースを学内に設置し学生が開発した商品を販売でき、学んだ理論をリアルな顧客対応や販売活動に応用できる。Living & Learning Communityという寮制度では、起業家志望の学生が様々な学びをしている人との共同生活を通じてアイデア交換や協働が自然に生まれる環境もある。Baylor Angel Networkの学生がエンジェル投資家の分析・助言を通じて学ぶ機会等を提供している。全米規模のビジネスコンテストも実施されており、毎年春に開催される「New

Venture Competition」には、全米から約300チームの応募があるほどである。優秀な学生チームは、審査員の前でプレゼンテーションを行い、実際に起業家として第一歩を踏み出す機会にもなっている。

Palmus Centerでは、学生が大学資金を使って実際に投資を行う授業が存在する。複数のファンドがあり、投資額は40万ドルから1,500万ドル規模に及ぶ。また、特別室が設けられ、在学中に起業し運営する為の拠点として利用も可能という。Madelineさんは、天然素材を活用した高級ボディケアブランド「Perridge Botanicals」を立ち上げた学生起業家の事例として紹介された。法政大学からの交換日本人留学生在がLinkedInのようなサービスを立ち上げようとする事例も紹介された。

学部内ガイドツアーと教育環境

アントレプレナーシップ教育がどのように行われているのか実際に受講している学生さんの案内で学部内のツアーが行われた。約10年前に設立された建屋に交流スペース、カフェ、コンピューターラボ、デザイン的に浮いた形に造られた浮遊教室、大会議室等で構成されており明るく非常に充実した施設である。

地理的優位性と学費・奨学金

起業家教育には大きく2つのコース「アントレプレナーシップ」「コーポレートリノベーション」が設けられている（具体的な専攻種類は：ファイナンス、会計、起業家精神、マーケティング、Professional Selling等11専攻）。ビジネススクールには4,000人、学部全体で20,000人が在籍。

教育は、AIによる若者の失業が増えている懸念がある中、ベイラー大学ではAIを活用し生産性を向上させる教育に力を入れている。

教育環境の中に実践が盛り込まれており、大学在学中にかなり高等なスキルを身に付けられる事を理解した。学費は年間約75,000ドルで非常に高い。しかし、ほとんどの学生が奨励金を利用しており、優秀な学生は奨励金以外でも資金が提供されている。大学がダラスやオースティン等主要都市にも近く、更に多くの企業が企業立地の良さで本社機能をテキサス（ダラス等）に置いており、様々な企業からの支援等を受ける地理的なメリットもある。

【質疑応答】

Q：会社で改革を進める際、どのような人がイノベーションに向いているかを見極める方法はありますか？

A：ベンチャーキャピタルの投資判断と似ており、候補者の情熱・判断力・創造性を見極める必要がある。

インセンティブの設計が重要で、報酬や支援があることで人材の潜在力が引き出される。

家族に起業経験がある人は、起業家精神が育まれている傾向がある。

社内文化も重要で、「変なことを言っても怒られない」環境が創造性を育てる。

Q：日本では中学・高校での教育が画一的で、大学に入るまでにイノベーション思考が育ちにくい。アメリカではどのようにしてそのマインドセットを育てているのか？

A：アメリカの学生は、権威に疑問を持つ訓練を早期から受けている。

創造的思考は練習によって育つスキルであり、絵や音楽と同様に「アイデアを出す・議論する」ことで上達する。

大学では、学生が自由に発言できる環境を整え、「変なことを言ってもいい」空気を作ることが重要。

最後に

今回のベイラー大学での講演を通じて、起業家教育が単なるビジネススキルの習得にとどまらず、創造性・判断力・社会との接続を重視した包括的な教育であることを深く理解することができました。特に印象的だったのは、教授が「起業家精神は音楽や美術と同じく、理論・歴史・技術・鑑賞の視点から教育できる」と語った点です。これは、創造的な活動が訓練によって育まれるという考え方であり、企業内での人材育成にも通じると感じました。

また、ベイラー大学でのガイドをしてくれた学生さんの自信に満ちた対応も非常に印象的でした。その学生さんはゴールドマンサックスへの就職も決まっているとのことで、大学の教育スキルの高さがうかがえました。こうした学生の姿からも、ベイラー大学が理論と実践を融合させた教育を通じて、社会で活躍できる人材を育てていることが伝わってきました。



バイラー大学での集合写真（Peter G. Klein教授と共に）



実際に投資ができる居室



自由に利用できるコンピュータールーム



学生ツアーガイド皆さん



在学中に起業したMadelineさん

（担当：藤本、嘉村、古屋、堀）

◆機関訪問（サンフランシスコ） スタンフォード大学

と き 2025年10月4日（土）

説明者 Stanford University School of Medicine Anesthesiology M.D. Ph.D.
西村 俊彦氏

講師（西村先生）の背景と講演の位置づけ

西村先生は鹿児島県出身で、九州・日本への強い愛着と使命感を抱きつつ、スタンフォード大学で医療・創薬・AI領域の研究を長年牽引されている。東北大学医学部卒業後、外科医として臨床に従事したのち渡米し、麻酔科・創薬研究・ワクチン開発など幅広い領域で国際的な実績を有する。また、国内外の研究機関との連携や各種アドバイザーとしての活動も行い、学術と社会実装を横断する豊富な経験を持つ。

本視察では、スタンフォード大学の思想・環境に加え、医療・創薬・AIの最新動向について、研究と社会実装の現場から具体的な知見を得ることを目的に講演を拝聴した。

スタンフォード大学のキャンパス環境と文化

西村先生はキャンパスを「神社のように美しい空間で、想いを創ってくれる場所」と表現された。実際に歩くと、緑と建築、学びの場が一体となり、訪れる者の挑戦意欲を自然に引き出す“場の力”が感じられた。

また、大学内には「どこへ行っても協力が得られる」風土が根付き、研究者・学生の相互支援が日常として機能している。シリコンバレーでは、仕事ではなく人柄や趣味、共感を土台にネットワークが形成され、そこから協業が自然発生するという。こうした文化は、九州のネットワーク形成を考える上でも重要な示唆となった。

大学エコシステムの考え方

スタンフォード大学では、教授ポストを奪い合う競争構造ではなく、実績を積み重ねた者が増え、組織全体がエコシステムとして拡張・強化されていく構造にあると説明された。特に、教授同士が対立するのではなく、成果が出れば新たな研究ユニットや教授枠が生まれ、全体の研究力が増していく「拡張型の競争文化」が機能している点が特徴的である。その具体例として、西村先生赴任当時、麻酔科領域の教授陣は7名のみであったが、現在は316名へと大きく増加している。個人の成果が組織の厚みと多様性を生み、競争力へ連鎖する構造が実際に働いていることがうかがえる。

さらに、行動規範（Code of Stanford）や教授室に鍵をかけない慣行は、知と人を閉じずに混ぜ続ける思想の象徴である（寧ろ、他者との面会を拒否すると学内で大問題にさえ発展するという）。専門間の越境と対話が日常的に促される仕組みは、新しい知や事業を生む土台であり、日本の産学官連携を考える上でも重要な視点である。

医療・創薬・AIの最前線

西村先生からは、創薬領域でR&D中心の開発をI&D（Identification & Development）へ転換する取り組みが紹介された。大きな成果として、約4年を要していた動物実験プロセスを約6か月へ短縮し、世界標準の開発スピードとして定着しつつある点が強調された。

また、マウスやサル血液成分では人間との乖離がある課題に対し、特定人物の血液1ccを基に主要成分を人間仕様へ置き換えたモデルを作成し、1週間で100匹規模まで再現可能な技術が示された。これにより検証の速度と精度が飛躍的に高まるとともに、人間での臨床実験の必要性を大きく減らし得る可能性が示唆された。研究を社会実装へ直結させるスタンフォードの姿勢と、西村先生の実績の重みを強く実感した。

加えて「未病」をテーマに、AIを介した健康・医療の高度化が紹介された。脳波・感性・睡眠を従来より細かな段階で把握することで、認知症や精神疾患の兆候を早期に察知する研究、顔情報から心拍変動や血圧を推定する技術、声を失った人の発声を回復し社会復帰につなげる音声再生技術など、AI活用が「医療の高度化」だけでなく「社会参加の回復」「生活の質の向上」に直結していることが示された。

さらに、高齢化人口の増加に伴う医療・介護負荷をロボット等で補う必要性や、世界規模で拡大する疫病の脅威に対し、医療×工学×AIを統合した解決モデルが必要になる点が強調された。研究を研究に留めず、現場の課題解決に速度感を持ってつなぐ姿勢が、スタンフォードの強みであると理解した。

産学連携・起業家育成の仕組み

スタンフォードでは研究費獲得や産学連携の規模が日本と桁違いであり、目的達成のために国や軍(DOD)、DARPA等の資金源に積極的にアクセスする文化が定着している。トップが決まれば年齢やポジションに関係なくフォロワーに回り、チーム全員が目的の成功にコミットする“ビジネスオリエンテッドなエコシステム”が機能しているという説明は、研究と事業が分離されやすい日本にとって示唆的であった。

また、起業家育成のエコシステムが分野ごとに複層化されており、SLDDD、SPARK、Medicine Xなど、麻酔科だけでも5つのチームが存在することを紹介頂いた。チームのプレゼンと企業側の伴走を仕組みとして繰り返すことで、研究成果が社会へ渡る“導線”が自然に機能している点は、九州が目指す産学官連携の将来像として大きな学びとなった。

加えて、教授が起業に関与する文化が存在し、COOには原則就任できないもののCTO等として参画が可能である。教授には10か月の給与と2か月のサバティカルが与えられ、休養・グラント作成・留学・旅行など自由に活用でき、その期間に起業を通じて研究分野を伸ばすことも認められている。制度が事業化を後押しする構造が確認できた。

【質疑応答】

Q：臨床実験や規制に時間がかかる日本の現状をどう捉えるべきか。

A：日本は安全性要求が高く承認に長期間を要する一方、世界標準では一定の許容範囲の中で早期実装を進める文化がある。このスピード差は競争力の差に直結する。

Q：専門性と幅広さはどのように結びつくのか。

A：スタンフォードでは専門領域だけでなく、法律・会計・海外事例・マネジメントまで求められる環境があり、自然と横断的視点が育つ。専門だけでは価値が伸びにくいという前提で学びと研究が設計されている。

Q：スタンフォードと提携する際、日本企業が留意すべき点は何か。

A：研究プレゼンに企業がオブザーブ参加し、関心テーマは個別ヒアリングへ進める仕組みがある。会議に参加できなくても、大学からの有望な経過報告に対し意思表示することで協働の入口を作れる。Venture Studioのように早期から研究シーズを把握し将来の協働・投資につなげる枠組みといえる。

その上で、制度や肩書より「中にいるコア人物」と信頼関係を築くことが協働の深さを左右する。課題として日本企業は議論が継続しにくく、次の返信がない例がある。背景には担当者の権限不足があるが、近年はトップ来訪による継続事例も増加しているとのこと。

一方、中国・インドは「次は何をするか」と良くも悪くも推進力が強く、日本との差として示唆された。

最後に

今回のスタンフォード大学訪問を通じ、同大学が『研究の質の高さ』のみならず、知・人・資金・起業が循環するエコシステムとして機能している現実を体感した。個人の優秀さに依存せず、混ざり続ける制度と文化が設計されている点が最大の特徴である。九州においても、大学・企業・行政・スタートアップが目的ドリブンで連携し、柔軟に役割を入れ替えながら価値を創出する場の常設が重要であると考えます。

また、医療・創薬・AIなどの先端領域は研究から社会実装・産業化までの速度が競争力

を決定づけるため、小さなPoCを迅速に回し、海外(台湾等)も活用しながら段階的にグローバル化する発想は九州の技術や人材の強みを活かすうえで有効である。九州の持つ再現性の高い技術、細やかな現場力、真面目さに、マネタイズや国際展開の仕組みを結びつけることで、産業発展の可能性はさらに広がると期待される。



(担当：松坂、伊藤、田村)

◆現地セミナー（サンフランシスコ）
Plug and Play Tech center

と き 2025年10月6日（月）

講 演 ① シリコンバレーのエコシステムと

Plug and Play の概要、施設見学

説明者 Plug and Play Tech center Japanese Partnerships

Vice President

Shunpei Kobayashi 氏

Plug and Playの概要

Plug and Play（以下PnP）は、大手企業と国内外のスタートアップをつなぐオープンイノベーション・プラットフォームとして、イラン出身のサイド・アミディ（Saeed Amidi）氏が2006年にシリコンバレーで創業した。

サイド・アミディ氏は元々不動産業を営んでおり、スタンフォード大学近くの小さなビルに偶然Logitech、PayPal、Googleなどが初期テナントとして入居したことが投資活動の始まりであり、このビルは「ラッキービルディング」と呼ばれ、特にPayPalへのエクイティ投資が大成功を収めたことが、本格的に投資活動に乗り出すきっかけとなった。

PnPの収益源は、投資リターン（キャピタルゲイン）、パートナー企業からの年間パートナーシップ料、オフィスのリース料の主に3つであり、シリコンバレー本社の場合は収益の9割近くがキャピタルゲインである。PnPの累積投資額は20億ドルを超え、35社がユニコーン企業に成長した。

2013年から大企業のイノベーション活動を支援しており、グローバルで550の大企業とパートナーシップを締結しており、日本企業も含まれている。大企業とスタートアップのビジネスマッチングに加えて、大企業間のビジネスマッチングも実施している。

Plug and Playの特徴

サイド・アミディ氏がPayPalなどへの初期投資のキャピタルゲインを元手に自己資金で投資を行っており、外部からの資金調達やファンド運用が不要であり、イグジットのタイミングを自社で決められるという特徴がある。また、創業初期の高リスクなスタートアップには自己資金で投資し、成長したスタートアップにはファンドを通じてLPと共に投資する戦略を取っている。

PnPにはグローバルで120人の投資担当者が在籍しており、一般的なファンドモデルと

は異なるアセットヘビーな組織構造である。日本市場ではディープテック系のスタートアップに多く投資している。これは日本に優れた技術がまだ多く存在することと、PnPがファンドのサイクルに左右されずに個人資金で投資できるため、リスクの高い領域にも投資しやすいことが理由である。

年に2回Demo Dayを開催しており、3日間で4,000人がPnPシリコンバレー本社に集結し、スタートアップの成果発表だけでなく、大企業側から自社の求める技術や開発を投げかける場として活用されている。シリコンバレーは競争が激しい環境であるため、大企業側から積極的にスタートアップにアプローチすることが重要視されている。

スタートアップの評価基準と成功要因

創業初期のスタートアップを評価する際は実績や数字がないため、創業者の過去の失敗経験や起業経験、ネットワーク、熱意を重視する。

スタートアップが成功するためには資金調達能力と顧客獲得能力が重要であり、創業者がこの2つを持ち得ているかが鍵となる。PnPは独自のビジネスモデルやプロダクトがなくても、創業者に投資し、大企業や他の投資家との連携を通じて売上や資金を集中させることで、成功に導く戦略を取っている。

シリコンバレーでは意思決定のスピードを上げることが重要である。日本企業は以前から意思決定が遅いという課題があるが、最近はシリコンバレー担当者に権限を委譲したり、予算を持たせたりすることで改善が見られている。

トランプ政権の影響

トランプ政権の影響として、H-1Bビザなどの移民政策に影響を与え、優秀な人材がアメリカに来にくくなっている。特にAIエンジニアの多くが中国にいる現状を踏まえ、アメリカが競争に勝つためには移民を促す必要があると考える。



(担当：野崎、前田、兒玉、西田)

と き 2025年10月6日(月)

研究テーマ ② 米国西海岸の社会、経済事業とビジネスの現状

説明者 吉田 健氏 (JETRO サンフランシスコ事務所 次長)

Hunter 奈緒子氏 (JETRO サンフランシスコ事務所)

サンフランシスコの特徴

サンフランシスコはアジア系、スペイン系、ヒスパニック系、インド人など、人種の多様性が非常に高い地域である。異なるバックグラウンドを持つ人々が集まることがイノベーションを促進する要因の1つになっている。

サンフランシスコでは失敗が経験として評価される文化がある。一度スタートアップで失敗しても、その経験が次に活かされ、次の機会の資金調達につながる。また、シリコンバレーのスタートアップは最初からユニコーン企業を目指すマインドセットがあり、株式の持ち分をVCに渡すことにも抵抗が少ない。

シリコンバレーは資本主義の中心地であり、経営者は社員を守ろうという意識が薄く、社員を解雇して業績を上げるという発想の人が多いため。このような経営者にとってAIは最高のツールであり、人件費を抑えて事業を拡大させている。

サンフランシスコのスタートアップエコシステムの特徴

サンフランシスコから南へ60~70kmのシリコンバレーには、スタートアップのエコシステムが集中しており、2025年上半期は世界のスタートアップ資金の7割がアメリカに集まり、そのうちの7割がサンフランシスコに集まっている。

サンフランシスコのスタートアップエコシステムは、ニューヨークやボストンなど他の都市と比較して非常に多くのプレイヤーが存在し、サンフランシスコのVCはまだ製品ができていないスタートアップにも積極的に投資を行う傾向がある。また、シリコンバレーのスタートアップはスピードを重視し、製品を完璧にする前に市場に投入し、改善を重ねることを重視する。

サンフランシスコにはスタンフォード大学とバークレー大学があり、これら2つの大学がスタートアップを積極的に支援している。

ジェトロのスタートアップ支援活動

ジェトロは海外企業の日本誘致や日本の中小企業の海外進出支援を行っている。ジェトロが日本のスタートアップ向けに「J-Bridge」という施設を2年前に開設し、現在約100社

が利用している。また、日本のスタートアップを対象としたメンタリングプログラムや、アクセラレーターとの連携による3ヶ月間のプログラムを提供している。

日本企業が直面するマインドセットの違いとして、日本企業は、技術に偏重しがちであることや、完璧な商品を出すことに拘りすぎること、市場理解の不足、競合分析の甘さが挙げられる。また、チーム構成についても、技術者だけでなく、営業やネットワーキングに強い人材などを加えることが重要である。

スタートアップが失敗する理由として「市場がなかった」という結果が多く、この点は突き詰めるべきである。

トランプ政権の影響

トランプ政権の影響として、シリコンバレーではバイオやヘルスケア分野の資金調達が厳しくなっている。特に医療機器分野ではFDAの規制当局のメンバーが変わり、投資がしにくくなっている。また、ビザについても、トランプ政権下では更新が難しくなった事例がある。



(担当：野崎、前田、兒玉、西田)

と き 2025年10月6日(月)

研究テーマ ③ NECグループ シリコンバレー活動紹介

説明者 NECソリューションイノベーションラボラトリ
シニアプロフェッショナル
市川 大輔氏

市川大輔氏の経歴とNECの事業変遷

市川大輔氏より、機械工学を専攻した学生時代から日本電気ソフトウェア株式会社へ入社し、その後イノベーション専門部署へ異動した経歴について紹介があった。

あわせて、NECが高度成長期から現在に至るまでの事業の変遷について説明があり、高精度な顔認証システムや税関システム、初期のAI技術(郵便番号検索システム)など、NECの強みとなるテクノロジーが紹介された。

現在のNECは通信事業に端を発し、海底ケーブルシステムや量子コンピューターに至るまで、自己変革を続けながら幅広い事業を展開している。一方、米国での事業は主に研究拠点が中心であるとの説明があった。

生成AI開発の現状と課題

本セミナーでは、ソフトウェア開発の専門知識がなくてもソフトウェアを作成できる時代が到来していることが示された。具体例として、ローコード開発ツール「Replit」を用い、九州生産性本部のホームページのリニューアルと機能追加を想定した試験的なWeb上のデモが行われた。

また、「AIが人間を置き換えるのではなく、AIを使いこなせない人が、AIを使いこなせる人に置き換えられる」というハーバード・ビジネス・スクールの予測を引用し、AIが社会にもたらす変化の大きさが強調された。

質疑応答では、AIによるアウトプットのコンプライアンス遵守が現時点では十分に考慮されていない点、そしてAIが常に同じ答えを出すわけではない予測不可能性についても、現状の情報として言及があった。

Plug and Playにおける事業立ち上げ等の活動紹介

NECが研究開発で蓄積した知財が事業化に十分活用されていないという課題に対し、事業化を推進する取り組みとして「NECX」が紹介された。Plug and Play Tech CenterにはNECグループの4社が入居しており、その1社であるNECXは、シリコンバレーのエコ

システムを活用し、専門知識を持つ起業家とNECの最先端技術を核とした事業性の高いスタートアップを厳選・支援し、事業化から最終的なEXITまでを推進するプログラムを展開している。これまでに24件の事業化に成功しており、将来的には日本版「NECX東京」の計画があることも紹介された。

また、市川氏が所属するNECソリューションイノベータにおける、シリコンバレー流の社内研修を含む事業活動の紹介があり、ITからDXへ、さらに「正解主義」から「修正主義」へと変化するAIネイティブ時代の考え方について説明があった。

シリコンバレーの文化とスタートアップ協業事例

シリコンバレーにおける投資資金の集中、起業から成功への循環、ダイバーシティに対する認識の違いなど、独自の文化について解説があった。スタートアップはベンチャー投資によって高速成長を目指す存在であり、投資家からのプレッシャーに直面し、最終的にEXITを目指す特性があることが説明された。

協業事例として、クラウドコスト削減のプロジェクトが紹介されたが、ビジネス成長が想定どおりに進まず、プロジェクトを終了した事例が共有された。

【質疑応答の要点】

Q：宇宙分野の取り組み

A：はやぶさとの通信など衛星通信領域に注力。スタートアップとの直接協業は難しく、防衛・宇宙系VCへの出資を通じて接点を構築している。日本の宇宙・防衛分野は情報開示が少なくクローズドで、第三者が間に入る枠組みが重要。

Q：中国のAI動向と米国との対比

A：中国は人材・資金ともに強力で、国内中心・オープンソース活用により機動的。米国はメガベンダーが巨額投資でリードを狙うが、その優位がどこまで続くかは不透明。最終的に大手への集中・統合が進み、巨大プレイヤー同士の消耗戦となりやすく、スタートアップは大手に吸収される傾向。

Q：日本企業のAI戦略

A：基盤（ファウンデーション）モデルへの新規大型投資は現実的ではない。企業固有データを生かした特化型AIのアプリケーション層で勝負すべき。外注で「作って納品」から、社内での共創・内製化へと移行していく流れ。

Q：AIはバブルか（収益性・コスト構造）

A：現状はGPU、データセンター、電力など下位レイヤーが収益の中心。収益構造の「三角形」が回転し、上位レイヤーではエージェント活用により生産性が飛躍（1人で100人分の仕事）する世界が到来する可能性。

Q：トランプ政権の影響

A：予算未可決が交渉カードとして用いられ、ナショナルパークの閉鎖など身近な機能停止が発生。一方で株価は好調で、政治と経済のアンバランスが拡大。急激なりセッションへの懸念はあるが、現時点では静観が妥当との認識。



（担当：野崎、前田、兒玉、西田）

◆企業訪問（サンフランシスコ）

PEGASUS TECH VENTURES シリコンバレーオフィス

と き 2025年10月6日（月）

説明者 アニス・ウツザマン氏（CEO）

森本 作也氏（パートナー）

マイケル・ファラス氏（インベストメントマネージャー）

リサ・モエ氏（IRM担当マネージャー）

セリーナ・ルイス氏（インベストメントマネジメント）

はじめに

シリコンバレーを拠点とする世界有数のベンチャーキャピタル（VC）、ペガサス・テック・ベンチャーズ（以下、ペガサス）への視察では、「ベンチャー起業家の育成・支援とVCの機能」に基づき、同社の事業概要、市場動向への見解、さらには日本、特に九州地域との連携における独自の役割について説明を受けた。

ペガサスのVC機能と独自の哲学

ペガサスは、従来のVCとは異なり、スタートアップと投資家が協力し、革新技术を実際のビジネスに導入することを重視しています。この独自のアプローチにより、資金提供だけでなく、企業成長をサポートする戦略的パートナーとしての役割を果たしています。

ペガサスは、個別の投資家と密接に連携し、そのニーズに合わせたファンドを組織します。これにより、投資が企業戦略と一致し、実質的な価値創造につながる可能性を高めています。

現在までに270件以上の投資と72件の出口戦略を成功させ、3,000億円規模のファンドを運営しています。また、肥後銀行といった九州の企業との連携を通じ、地域との深い関係を築いています。

ベンチャー起業家育成・支援への具体的な取り組み

ペガサスは、直接的な投資活動に加え、ベンチャーエコシステム全体の活性化と起業家の持続的成長を促すため、多角的な取り組みを行っています。

グローバルな機会提供：スタートアップワールドカップ

ペガサスが主催する「スタートアップワールドカップ」は、世界有数のピッチコンテ

ストで、起業家の世界進出を支援するものです。世界中から数万社が参加し、地域予選を勝ち抜いたチームがサンフランシスコの決勝へ進出します。優勝者には100万ドルの投資賞金が与えられ、著名な投資家によるメンタリングやネットワーキングの機会が提供されます。日本でも九州地域（熊本など）で予選が開催されており、九州のチームが世界の大舞台でプレゼンすることは、地域起業家への刺激となり、世界レベルのビジネス感覚を磨く機会となっています。

知識とスキルの提供：ペガサスユニバーシティ

VCに関する専門知識は起業家だけでなく、VCと連携する出資企業にも重要です。ペガサスはハーバード大学と提携し、「ペガサスユニバーシティ」という教育プログラムを提供しています。ベンチャー投資の基礎理論やデューデリジェンス手法、スタートアップ評価法などを含むカリキュラムが用意されています。起業家は自社ビジネスを効果的にVCにアピールする能力を磨き、LP企業はスタートアップとの協業を成功させるための知識基盤を得られます。

投資後の成長支援と日米の橋渡し

投資後もペガサスはスタートアップの成長を支援します。特に、LP企業との協業を促進し、スタートアップはLP企業が持つ先進技術やブランド力を活用して大企業のスケールメリットを享受できます。例えば、アイシンへの自動運転技術導入支援やカルビーへの技術提供の事例により、ペガサスがスタートアップの技術を事業に導入し、新たな価値を生み出すプロセスを支援していることがわかります。この過程でペガサスのバイリンガル人材は日米間の技術的・文化的ギャップを埋める役割を果たしています。

ペガサスの投資戦略と市場動向への見解

ペガサスの投資戦略は、今後の世界経済と社会を形作る技術トレンドに深く根ざしています。

AI分野への集中

AIはペガサスが注力する分野で、生成AIの進化により多くの可能性を見出しています。OpenAIへの投資事例から、生成AIは非常に速いペースで普及し、世界のGDP成長を牽引する可能性があります。マルチモーダルAIにより応用範囲が広がり、社会に変革をもたらすと予測されています。AI技術の進化に伴い、AIチップ開発競争やデータセンターの電力効率化への投資も必要とされています。

投資判断の多角的基準

ペガサスの投資判断は、金銭的リターンだけでなく、LPとの協業可能性や技術の将来性、市場規模、創業者チームの質などの基準に基づいています。特に、LPの戦略的ニーズと合致するかが重要です。ポートフォリオ戦略では、リスクとリターンをバランスよ

く管理しています。

九州地域との連携と将来展望

ペガサスの創設者やメンバーの日本、特に九州との強い繋がりは、九州がシリコンバレーと連携する上での強みです。（肥後銀行やヤマエホールディングスとの提携など）ペガサスは、九州がシリコンバレーと連携するハブとなるよう以下の活動を支援しています。

- ・九州からのイノベーション創出：スタートアップワールドカップの九州予選開催は、地域の起業家が世界に挑戦する機会を提供しています。
- ・地域自治体との連携強化：九州各市長が共通ミッションのもと、ペガサスとの連携を強化し、地域全体でグローバルな成長戦略を推進しています。
- ・人材育成とグローバル交流：九州の若者がグローバルなキャリアを築く機会を提供し、地域の経済発展を支えています。

まとめ

ペガサスは、従来のVCの枠を超える包括的な役割を果たすユニークで効果的なモデルを提案しており、スタートアップへの資金提供に加え、グローバルな育成プラットフォーム、教育プログラムの提供、LPとの協業ファシリテートを通じ、ベンチャー起業家の成功を多角的に支援しています。九州地域との強固な連携に基づき、地域の経済発展とグローバル化に大きく貢献する可能性を持っています。

【質疑応答】

Q：ファンドの形成方法は？

A：通常のVCファンドとは異なり、特定のLP（大手企業1社）とペガサスが2者で組合を形成し、そのLPの戦略に沿った投資を行う形態を主としています。

Q：LPが協業に求めるリターンとは？

A：「協業による事業シナジー」と「キャピタルゲイン（金銭的リターン）」の両立は困難です。そのため、ファンド資金を「確実なキャピタルゲインが見込める案件」と「協業目的のリスクの高い案件」に分散させ、ファンド全体のリスクを管理しつつ、出資者の二つの目的をバランスよく達成することを目指しています。

Q：OpenAIへの投資利益は？

A：初期投資によるリターン（60%以上の成長）に加え、OpenAIに投資できるVCであるという、マーケティング上の大きな優位性を得ています。

Q：スタートアップへの投資の目利きポイントは？

A：企業の成長ステージによりますが、アーリーステージの場合は特に、技術そのものの優秀さに加え、創業者チームの経験や人的ネットワークを重視します。基本的には、財務リターンが見込めるか、投資した原資が回収可能かといった点を総合的に判断します。

Q：データセンター分野の将来性についての悲観論をどう考えるか？

A：データセンターの電力供給問題やAI専用チップ開発の課題は認識していますが、安価な電力供給地域での開発や、新たなチップ開発企業の台頭など明るい兆しもあり、悲観的には見ていません。

Q：脱炭素・クリーンエネルギー投資への政治的影響は？

A：アメリカのクリーンエネルギー分野への取り組みは、政権によって一時的に勢いが鈍ることはあっても、完全にスローダウンすることはないと考えています。気候変動への対応という社会全体の強い要請がプレッシャーとなり、長期的に市場は成長していくと見えています。

スタートアップワールドカップ2025
世界最大級のスタートアップネットワーキングイベント
世界決勝戦
サンフランシスコ・シリコンバレーで開催!

世界トップレベルのスタートアップや世界トップレベルの投資家に会える!

(スタートアップワールドカップとは?)
ペガサス・テック・ベンチャーズが主催する世界最大級のグローバルデジタルコンタクト・カンファレンスです。
2017年より開催されてきた世界的なイベント。毎年100以上の国と地域から参加者が、会場まで集結した企業は、
2025年春にサンフランシスコで開催される世界決勝戦に招待され、世界優勝賞金約1億5千万円を獲得できます。

2025年10月15日～17日の3日間で開催される世界決勝戦の内容:

10月15日(水) 単決勝戦	10月16日(木) ワークショップ イノベーションセミナー	10月17日(金) 決勝戦 & ネットワーキング
--------------------------	--	------------------------------------

歴代日本代表: 2017年: 株式会社エー・ピー・エー (E-PEE) / 2018年: 株式会社エー・ピー・エー (E-PEE) / 2019年: 株式会社エー・ピー・エー (E-PEE) / 2020年: 株式会社エー・ピー・エー (E-PEE) / 2021年: 株式会社エー・ピー・エー (E-PEE) / 2022年: 株式会社エー・ピー・エー (E-PEE) / 2023年: 株式会社エー・ピー・エー (E-PEE) / 2024年: 株式会社エー・ピー・エー (E-PEE)

ヘールボーン社
世界決勝戦でトップ10社入賞

日本語同時通訳有り

公式サイトはこちら: www.startupworldcup.io/grand-finale

【お問い合わせ先はこちら】
担当: 宮川 徳真 (みやがわ かつま)
Eメール: swc@pegasusventures.com
電話番号: 03-6417-4570




(担当: 平峯、吉次、川波)