

平成 28 年度高松市議会海外行政視察報告書

香 川 洋 二

1) はじめに 9 月議会で同意された平成 28 年度海外行政視察について報告する。この行政視察は同志会議員 6 名と合同で視察。訪問先、日程、視察項目等については下記の通りである。

(1) 視察日程 平成 28 年 10 月 23 日 (日) から 10 月 28 日 (金) まで

(2) 訪問都市 ①バンクーバー市・(カナダ) ②サンフランシスコ市
③サンタクララ郡 ④モントレイ市 (②～④ アメリカ)

(3) 訪問相手 ●バンクーバー市 JETRO バンクーバー事務所
ファルス クリーク フェリー社
●サンフランシスコ市 JETRO サンフランシスコ事務所
フィッシャーマンズワーフ (ウオーターフロント)
●サンタクララ郡 コンピューター博物館
Google 社 Apple 社
●モントレイ市 モントレイ湾水族館及び Cannery Row

(4) 視察旅程

月 日	視 察 日 程	宿 泊
10 月 23 日	高松～羽田～バンクーバー 移動日	バンクーバー (泊)
24 日	JETRO バンクーバー事務所 ファリス クリーク フェリー社	バンクーバー (泊)
25 日	バンクーバー～サンフランシスコ 空路 フィッシャーマンズワーフ視察 JETRO サンフランシスコ事務所	サンフランシスコ (泊)
26 日	サンフランシスコ⇒サンタクララ郡⇒モントレイ バス移動 コンピューター博物館 Google 社 Apple 社 モントレイ湾水族館及び関係施設	モントレイ (泊)
27 日	モントレイ⇒(バス) サンノゼ～成田 空路	機中泊
28 日	成田⇒羽田～高松 空路	

(5) 調査項目

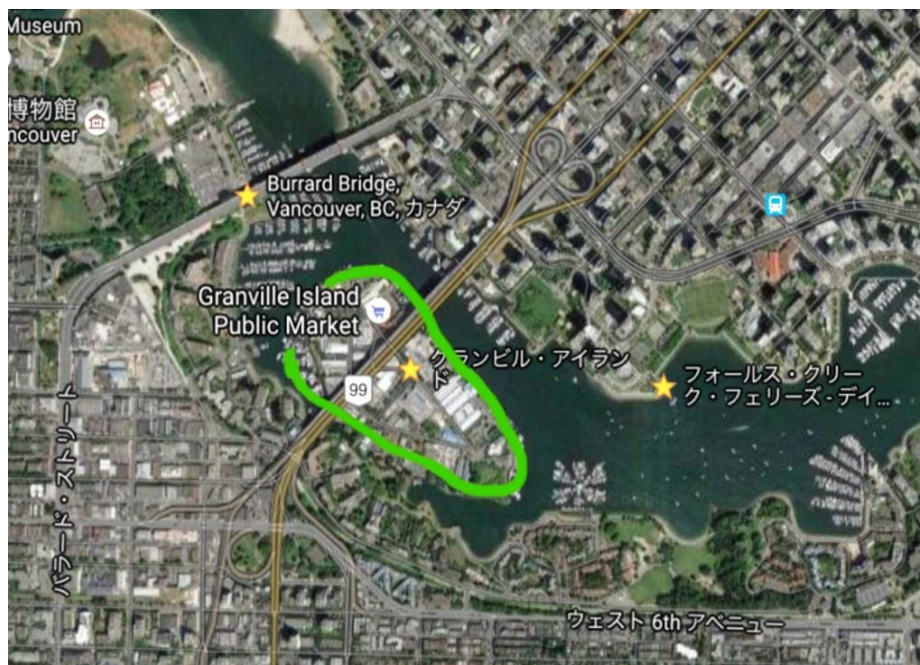
- ① カナダ・アメリカにおけるウオーターフロントの現状と活用
- ② カナダ・アメリカにおける地方都市の経済活動の現状と将来（JETRO）
- ③ シリコンバレーの現状と IT の将来性

2) 調査結果

① ウオーターフロントの活用

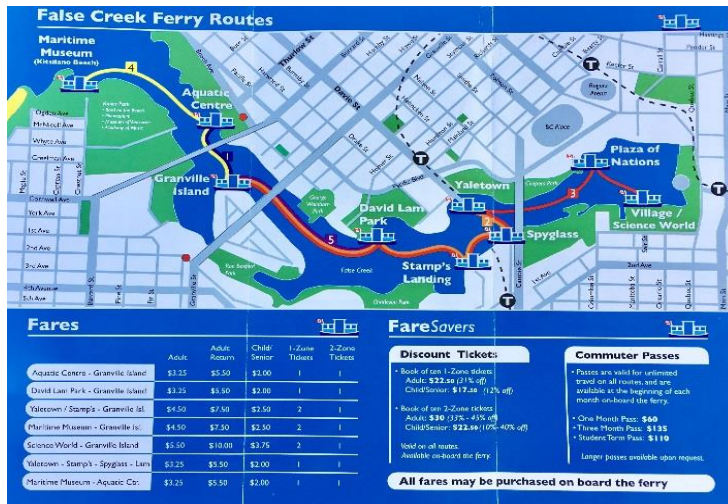
本市において、現在地域活性化及びインバウンを意識した観光施策等を実現するため瀬戸内国際芸術祭やサンポートウオーターフェスティバル等を香川県とともに共催、同地区における賑わい作りに努力している。そこで、今回調査したカナダ・バンクーバー市フェリス クリーク フェリー社、アメリカ サンフランシスコ市のフィッシャーマンズワーフ、モントレイ市のモントレイ湾水族館及び同施設を核とした町の再生について順次記述する。

バンクーバー市はブリティッシュコロンビア州の州都であり、カナダ第3の都市。太平洋に面したゲートウェーでもある。人口は210万人。現在移民を多数受け入れており、多文化共生都市となっている。産業は太平洋に面した利点を生かし漁業が盛んであり、一方、多雨の環境下で森林を活用した製材業が大きな産業であった。現在ではこうした一次産業から金融をはじめとするサービス業



が大きく伸び、後述するカリフォルニア州サンタクララ郡を中心としたシリコンバレー関連のIT企業も時差のない地域として成長している。さて、今回の視察場所となったグランビル島（左図 緑の囲み）は過去製材を中心とした工場地帯であったが、都市再開発にともない観光施設、憩いの場として整備、ショッピングセンターや飲食街を誘致することで再生された。

現在残っている工場は生コンクリート工場のみであるが、サイロには壁画が描かれており、これが観光の目玉となっている。ところで、ファルス クリーク フェリー社はバンクーバーダウンタウン地区からグランビル地区への移動のため1972年（35年前）設立、就航した。



このグランビルアイランドは旧工場跡地ということで大型車両の走行が可能な広い道が中央部にあるが、現在では観光客やスーパーへの買い物客のための準歩行者天国的道路となっている。

今回の説明は False Creek Ferries 会社運行部長のジェリミ パターソン氏。最初に地域コミュニティーセンター会議室を借りての座学。その後フェリーに乗船しクリーク内のウオーターフロントの説明を受けた。会社名のフェリス クリークフェリー社名の False Creek Ferries は「偽クリークフェリー会社」と訳せる。理由はこのクリークが（写真左上）行き止まりになっているためである。使用船は定員 12 名の小型船を使用し、ダウンタウンとグランビル地区を約 5 分余で結ぶ。1982 年には電気推進モーターのフェリーを導入したが、現在はディーゼルエンジン船を使用。会社は創立後 3 社に分裂したが現在は 2 社となっている。会社は 1986 年バンクーバー EXPO, 2013 年冬季オリンピックを契機に成長した。年間利用者数 100 万人を突破。現在は 13 隻と 60 名の職員で運営している。営業時間は午前 7 時から午後 10 まで（夏季）。料金は主要航路片道 3.25（約 260 円）往復 5.50（約 440 円）で、1・3・6 ヶ月定期券もある。その他観光等の周遊コースなどもあり、港湾における観光船としても旅行業者と契約、利用者数の拡大を図っている。12 名乗りの小型船であるがカナダ政府の船舶検査・自主定期点検等法令を遵守している。また、岸壁使用料は連邦政府に支払っている。現在まで同社は州政府や市からの公的支援は一切受けていないが、現在バンクーバー市政政策部門からは総合計画の中で位置づけとして熱い視線を投げかけられている。

フェリー乗り場は特にゲートがあるわけではなく、直接岸壁に接岸したフェリーに利用者は乗船。この地におけるウォーターフロントの特徴として、護岸等に関しては環境保護のため歴史的な石積み護岸を保存、アザラシを始め多くの野生動物と出会えるのも特徴。クリークを取り囲む地域は緑地帯を整備し、市民の憩い場となっている。また、ダウンタウン側は高級なコンド（高級マンション）が多数建設され、一部コンドでは個性あるデザインとなっている。また、科学博物館にも寄港するため、地域住民の公共交通機関としても大きな役割を担っている。また、観光資源としてもゆるぎない地位を誇っている。



次に世界的に有名なサンフランシスコのフィッシャーマンズワーフを視察。この地には空路バンクーバー国際空港からサンフランシスコに国際空港に到着予定をしていたが、サンフランシスコ空港の天候不良のため、約3時間遅延。フィッシャーマンズワーフには午後2時到着。予定時間が大幅に遅れた。ところで、今回カナダからアメリカへの入国時、バンクーバー国際空港でアメリカ入国手続きを済ませることができ、アメリカへの入国手続きのわずらわしさから開放された。

フィッシャーマンズワーフ視察は午後4時にJETROサンフランシスコ事務所のアポイントメントが入っていたため、短時間となった。フィッシャーマンズワーフは、「漁師の波止場」という意味。同地域はサンフランシスコのウォーターフロント北部のギャラリー広場やヴァン・ネス大通り東から、ピア（埠頭）35やカーニー通りまでをいう。元来漁師町であったが19世紀半ばのゴールドラッシュでサンフランシスコは大きな町に成長した。

サンフランシスコ側のピア（埠頭）は奇数番号が割り振られている。訪問した場所はピア 39（39 番埠頭）で多くのレストランや土産店が軒を連ね、平日にもかかわらず大賑わいだった。



があるように思われた。

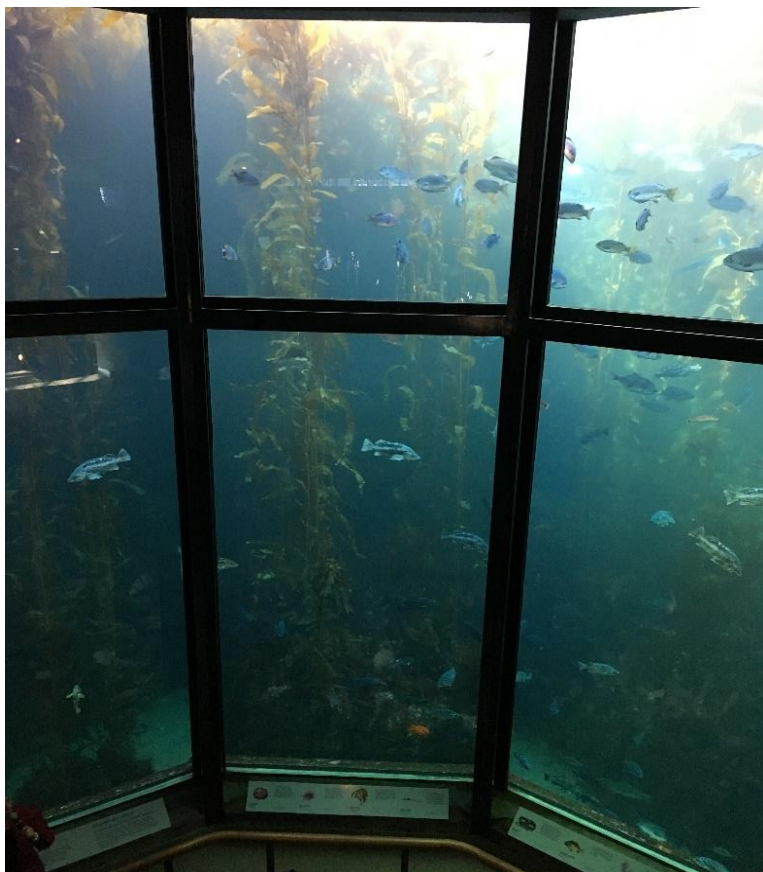
特色ある点はピアの床部分、階段部分等すべてに木材が使われ、ボードウオークとなっていること。人間が中心となる施設において、メンテナンス費用はかかるが、木材の温かみはありがたい。国内類似施設としては、神戸市ポートアイランドが上げられる。考察で述べるが、ウオーターフロントの賑わい作りには一定のルール、黄金比

最後のウオーターフロント視察はサンノゼ市から約 70 マイルほど離れたモントレイ市。モントレイは人口約 3 万の都市で、1900 年から 1940 年には全米有数のイワシの魚場であり、イワシ工場が多く存在したが、戦後漁業不振のため、多くの缶詰工場が閉鎖され、廃墟となった。その後、この缶詰



工場を活用した水族館が 1984 年オープン。この建設にはデービッド パッカード（I T のヒューレット パッカード社）、ルーシール パッカード親子の数十億円という寄付により完成した。水族館の通りは「Cannery Law 缶詰横丁」と呼ばれ、70 年前までは缶詰工場で賑わっていた。現在はその面影を残した施設のある通りを多くの観光客が散策。水族館はモントレイ No 1 の観光施設となっている。この水族館と隣接の Cannery Law では隣接する海岸を通じ、野生のラッコやカリフォルニアアシカ、ホエールウォッチング等を楽しむことができる。潮が引くと白砂の海岸を遊歩することが可能で、訪問した時間帯は多くの観光客が靴を脱ぎ素足での散策を楽しんでいた。

ところで、モントレイ湾水族館の年間入館者が約 180 万人以上。



同水族館の展示アクリル水槽はすべて、さぬき市の日プラ株式会社が整備。日プラの世界進出は、このモントレイから始まったといっても過言ではない。同水族館は生態展示、海洋を中心とした環境保全活動を大きな柱として、現在も積極的に取り組み、世界的水族館をリードしている。展示は 550 種以上の動植物、3 万 5,000 点以上収集している。その多くは、カリフォルニア州固有の生物。また、同施設の原点となった当時の缶詰工場も復元もされており、歴史の証人となっている。

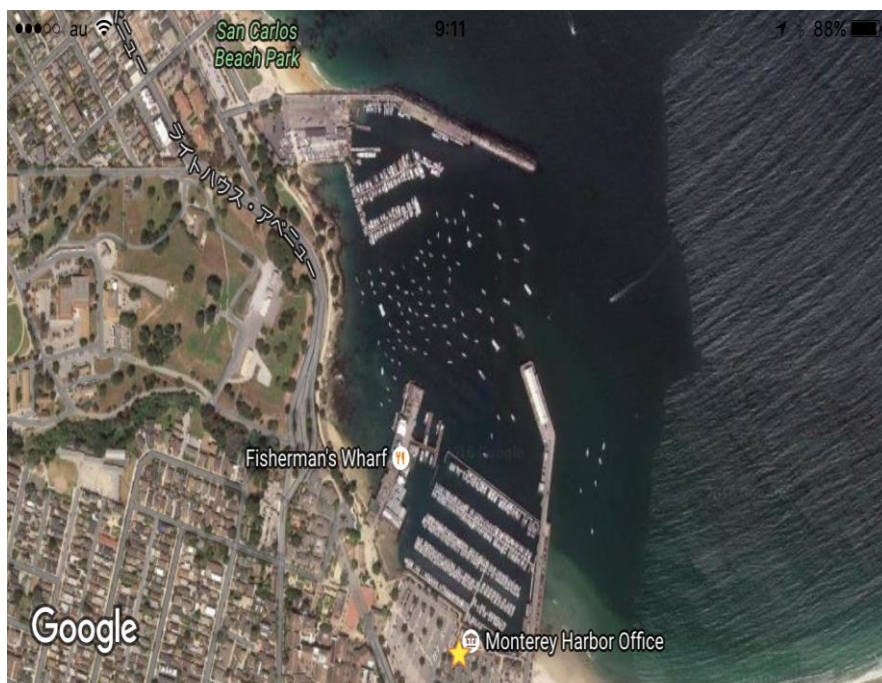
当日はローレン ダリー氏が案内役となり、バックヤード等も特別に案内していただいた。職員は約 450 名、ドーセントと呼ばれる教育ボランティア 1200 名の陣容で同館は運営されている。私は 1986 年同館を訪問しているが、相変わらず、ジャイアントケルプ (大型コンブ) 水槽前では多くの見学者が、ダイバーとの会話を楽しんでいた。

さて、この疲弊したモントレイの復活のきっかけはルーシール パッカードさんが海洋関連の研究をしており、海洋環境保全のためには水族館が必要と考え、大富豪の父親が資金提供したという。近未来を読み、持続性のある画期的な展示は今も多くの関係者から暑い視線を送られている。こうした観光視点に立った施設ではなく、自然保護・環境教育を柱とした経営理念を持つことが現在まで多くの人々に認知されている理由と考える。Cannery Row では 5 星のインターコンチネンタルホテルが 1940 年時代を髣髴させるデザインで人気を博していた。



水族館を核として、イン、レストラン、土産店等が Cannery Row と海岸を取り囲んでおり、当時の雰囲気をかもし出している。

また、モントレイ湾水族館から約 1 マイル北にはサンカロス海浜公園があり、同地域にもフィッシャーマンズワーフ、横にはヨットハーバーがあり、100 艇以上のヨット・ボートが係留され



ていた。(下図 Google 参照)

モントレイ市は海洋レジャーだけではなく、ゴルフの名門コース「ペブルビーチゴルフコース」があり、ゴルフ愛好家にとっては垂涎のコースとなっている。また、同コース以外にも10ヶ所以上のコースが整備されている。モントレイとサンフランシスコ間の距離は約120マイル。車で約2時間半余の距離にあり、水族館をコアとした再開発も大都会サンフランシスコ湾エリアの存在が大きい。

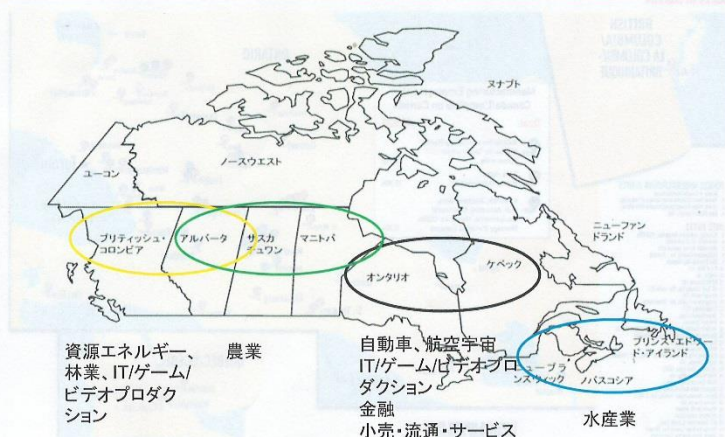
サンカロス海浜公園とヨットハーバー。白点はヨットとボート。(Google より)

② カナダ・アメリカにおける地方都市の経済活動の現状と将来 (JETRO)

バンクーバー到着翌日 JETRO バンクーバー事務所で「日加間の貿易投資と日本企業進出事例」をトロント事務所長の中村和生氏から説明を受けた。トロント事務所の中村和生所長が自ら来られた理由はバンクーバー事務所が委託事務所のためである。項目としては (1) カナダ概況 政治経済 (2) カナダ市場と日加間貿易投資の特徴 (3) カナダ各州の主たる産業集積と日系企業の分布 (4) カナダへの日系企業進出・展開事例紹介等。政治状況では自由党による安定政権となっており、新閣僚は多様な人材を登用している。日加貿易においては相互補完関係にあり、また、日本からのカナダへの投資も順調に伸びている。カナダ各州の主たる産業の集積イメージは4ヶ所に分かれており、バンクーバーのあるブリティッシュ・コロンビア州は西海岸を中心に展開している。

また、カナダの主要産業動向と最近の日系企業の動きはトロントを中心に高速道路 US 401⇒US 75⇒US 64⇒US 69 と広がり、北部からアメリカ中央部また東西へと展開する傾向。

カナダ各州の主な産業集積イメージ



Copyright (C) 2016 JETRO. All rights reserved.

17

事例:多様な人種で構成されるトロント市場で成功(1)

良品計画は2014年11月29日、トロントにカナダ1号店を出店。開店初日から大人気店となった。

<進出の決め手となったポイント>

- ①トロントは人口280万人(北米第3位の大都市)。周辺人口を含めると約600万人の巨大市場。
- ②アジア系をはじめとする移民の多さ。中国をはじめとしたアジアに200店舗以上(2015年2月現在)を出店していることもあり、トロントのアジア系移民の間でもブランド認知度が極めて高い。
- ③MUJI USAのオンラインサイトにもトロントからの注文が多く入っていた。

↓ ソーシャルメディアを活用した広報

<結果>

- ⇒開店当日、店頭に大行列
- (MUJIの歴史の中でも前例が無いほどの大行列)
- ⇒開店当時、想定を大幅に上回る売上げを記録

- ⇒2015年11月、トロントに隣接するミシサガに2号店出店。
- ⇒2016年10月、トロントに3号店を出展。



“カナダは先進国の空白地帯”

- ⇒所得レベルが高い購買層が多いが手付かずの市場。
- ⇒日本企業にとってビジネスチャンス大。

Copyright (C) 2016 JETRO. All rights reserved.

24

事例:多様な人種で構成されるトロント市場で成功(2)

ファーストリテイリングは2016年9月30日、トロント・ダウンタウンのショッピングモール(イートンセンター)にカナダ1号店を出店。オープン初日は、開店を待ちわびる1700人が行列を作った。



Copyright (C) 2016 JETRO. All rights reserved.

25

日系企業は大消費市場として小売流通企業や飲食企業がトロントを中心に進出。その流れは西へと移動している。一例を挙げると2014年11月MUJI、2016年6月牛角、2016年9月にはユニクロが進出している。これらの進出成功事例は、カナダ国の特徴にある。すなわち、カナダは多様な人種で構成されており、移民の国。たとえば、トロントを例に挙げると人口280万人で北米第3

の都市。良品店が進出しての成功した理由は、同企業がアジアを中心に200店舗の進出展開をした実績を通じ、知名度が高かったこと。本年は3号店が出店した。カナダは多文化共生の国であるゆえ、所得レベルが高い購買層が多く、手付かずの市場。日本企業にとってはビジネスチャンスといえる。訪問の翌日はバンクーバー市で奈良・和歌山両県合同の柿の販売促進を行った。日持ち等の問題が懸念されるが、カナダでの柿の消費は、アジアの人たちを中心に認知度があり、安心安全な食材として認知される日本食材は今後期待されている。また、大分県も農産物のプロモーションを行っており、日本の安心安全はグローバルスタンダードとなっている。

次にサンフランシスコ JETRO を訪問。永松康宏次長ならびに河南麻紀氏からシリコンバレー、S F（サンフランシスコ）ベイエリアの概況について説明を受けた。

内容は（１）カリフォルニア州の経済 （２）シリコンバレーの概要（３）シリコンバレーと日本の関係等であった。

カリフォルニア州は人口 3 8 8 0 万人で 2 0 1 4 年度州総生産は約 2 兆 3116 億ドル。国別 G D

P で比較すると英国に次ぐ世界代 7 位の経済規模に相当する。日本との関係はメキシコ、カナダ、中国に次ぐ第 4 位の輸出市場。近年サンフランシスコ市からシリコンバレーにかけての地域は雇用状況が回復傾向にあり、州平均の失業率も下回っている。ベイエリアのビジネス集積は全米有数の高所得地域で、日系企業は 7 2 0 社にのぼっている。シリコンバレーと称する地域は具体的に北はサンマテオ周辺からサンノゼまでの複数の市の地域の総称で、シリコンバレーの中心は、サンノゼ、マウンテンビュー、サンタクララ等である。地名の由来は元々メンローパークにあるスタンフォード大学出身の技術者がヒューレット・パッカードなどのエレクトロニクス、コンピューター企業を設立

JETRO

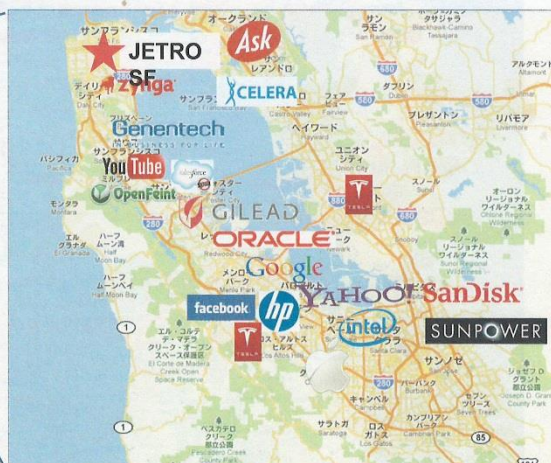
ベイエリアのハイテクビジネス集積

INVEST JAPAN



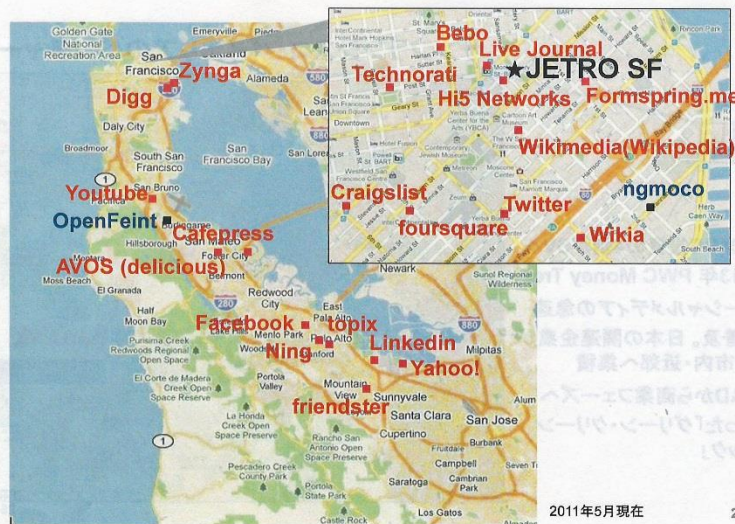
サンフランシスコ・ベイエリアのベンチャー

- 全米VC投資の4割がSVへ
(2013年 PWC Money Tree)
- ソーシャルメディアの急速な普及。日本の関連企業がSF市内・近郊へ集積
- R&Dから商業フェーズへ入った「グリーン・クリーンテック」



JETRO SF市に集積するソーシャルメディア

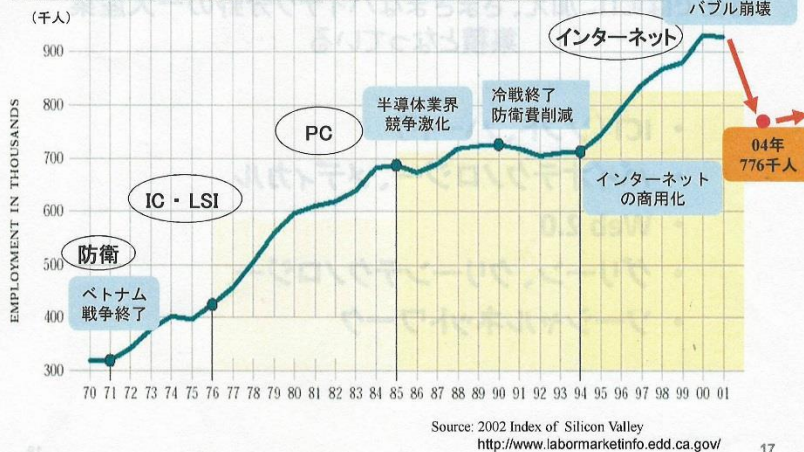
INVEST JAPAN



2011年5月現在

27

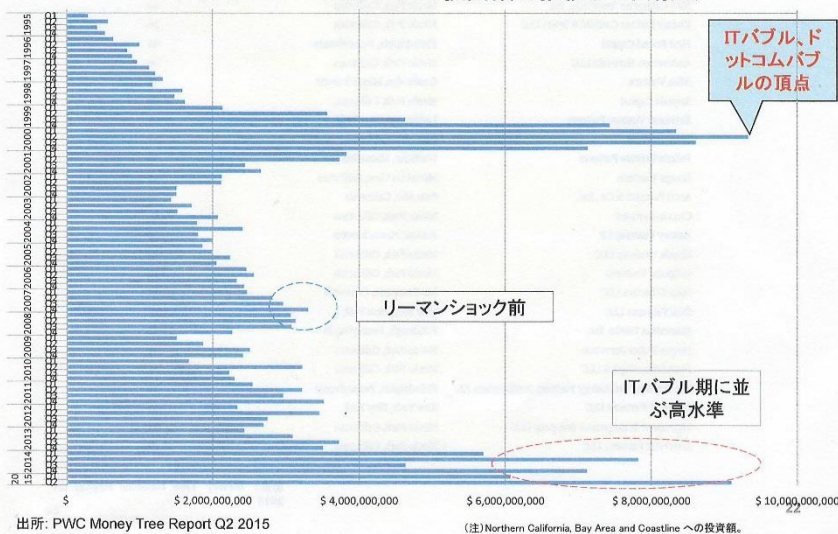
し、その後インテルをはじめとする多くの半導体企業が生まれたことによりシリコン（半導体）バレーと呼ばれるようになった。同地域の発展は右肩上がりであったが、雇用数はドットコムバブル崩壊で一時期落ち込むが、最近は回復基調である。過去は I C T のソフト・ハードが中心であったが、現在ではバイオテクノロジー、メディカル W e b 2.0、グリーン・クリーンテクノロジー、ソーシャルネットワーク等さまざまなハイテクの集積地に成長している。

サンタクララ郡の
雇用数

現在シリコンバレーへの投資動向はリーマンショックを底としてITバブル期に並ぶ高水準となっている。また、VC（ベンチャーキャピタル）、投資ファンドも順調である。

サンタクララ郡のシリコンバレー・サンタクララ郡雇用経緯と投資動向は左図の通り。こうした好景気に沸くシリコンバレーであるが、その反面家賃の高騰等により、一般住民の移住が報告されている。また、ホームレス状態の人が増加しているのも光と影の部分である。大学院卒業で企業に就職する若者の平均在職年数は3年といわれ、Google や Apple 等の企業では優秀な人材確保のため、24時間対応の食堂やジム等勤務環境整備、厚生福利施設充実に力を入れている。しかし、最近の傾向として都市部での居住希望者が多くなり、その対応の

シリコンバレーにおけるVC投資額の推移(四半期別)

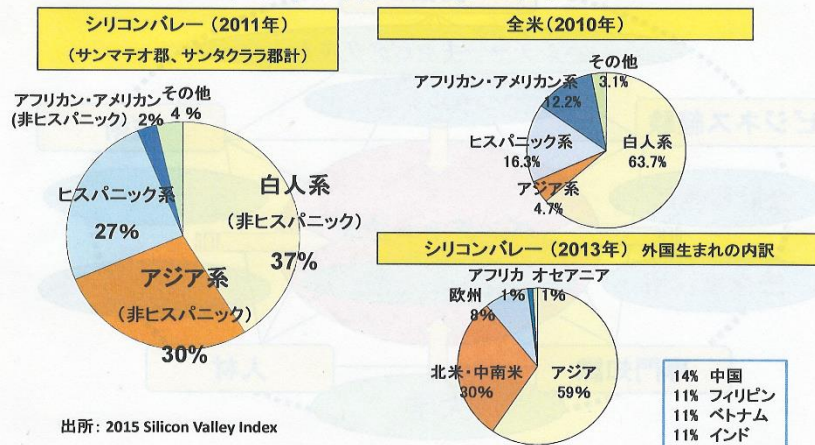


ため通勤時には各社が独自の通勤バスを配車、SFの居住地区から送迎を行っている。私たちもサンノゼへ向かう車中、多くのApple社やGoogle社の送迎バスと出会った。これらの車列が高速道路渋滞に拍車をかけると地元ではささやかれている。

シリコンバレーでは国際的人種構成となっている。2011年の調査では白人（非ヒスパニック系）37% ヒスパニック 27% アジア系 30%となっていたが、2013年シリコンバレーでの外国生まれでは大きく変化、アジア系が59%、内訳は中国 14% フィリピン・ベトナム・インドが各 11% となっている。この数字は全米 2010 年の統計のアジア系 4.7%と比較してもずば抜けて高いことがわかる。

アジア系人口の増加：人口の約3割がアジア系 シリコンバレー人口の36.8%が外国生まれ

※全米：13.1%、カリフォルニア州：26.9%、サンフランシスコ34.9%



32

さて、こうした国際的ベンチャー企業集積地のシリコンバレーで活躍する日系企業もあるが、少数である。どうしても日本人は語学・自己表現力が弱くアジア人の中でも弱者の立場だ。シリコンバレーに必要な人材とは下記図の通りである。

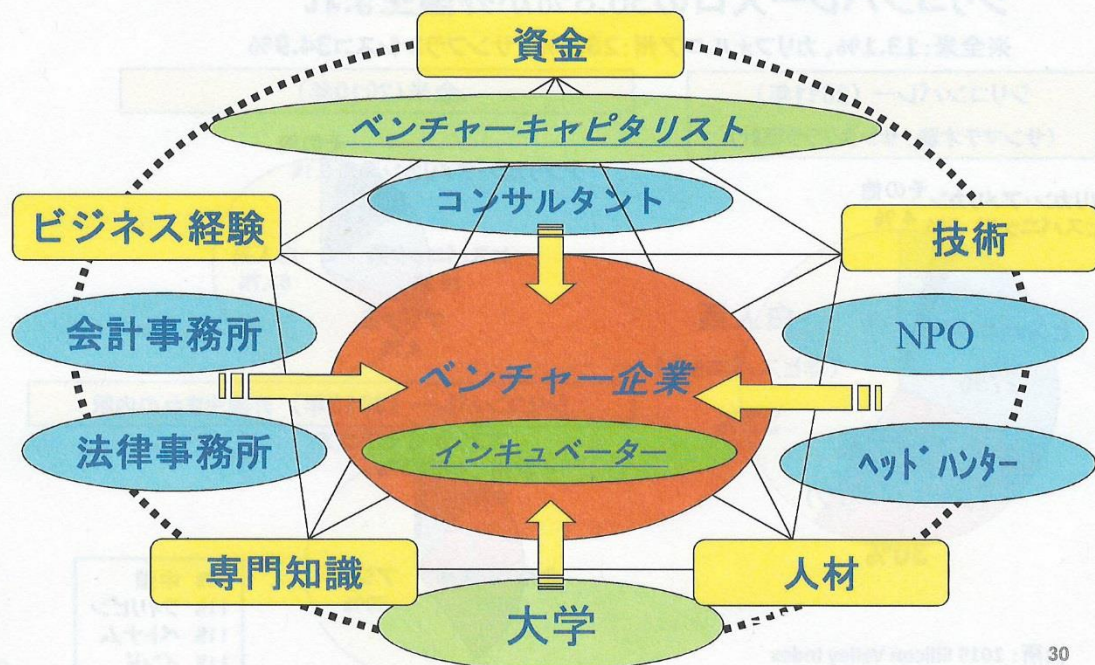
JETRO で興味引かれた項目の一つは、シリコンバレーではサービス業が不足しているということ。

個人	創造力、情熱	好きな仕事、ポジティブな職場環境 ＜同じ情熱を持つ同士の集まり＞
	プレゼン能力	教育プロセスで徹底的に鍛えられる ＜米国人はプレゼンが上手＞
スピード	決断力	責任を明確にし、その場で決断する ＜「持ち帰って検討」とは対極＞
	時間管理	無駄な事は一切しない ＜メリットの無い会議・面会はない＞
実践	経験・忍耐	3年毎に職場を変えるのは当たり前 ＜失敗経験も中身次第で価値が高い＞
	人脈	個人の限界を人脈で補完し成功する ＜学歴に基づく人脈を(意外と)重視＞

31

サービス業とは飲食事業者等ではなく、弁護士、会計士等々、企業を立ち上げ、サポートするグループであり、その人脈がとても重要になってくる。そこで起業家にとっては、よりサービス業が充実しているサンフランシスコ市内に会社設立を目指す人が多いという。それゆえ、サンフランシスコの家賃は急騰しており、ホテルを例に挙げれば、東京では一泊 15000 円位だが、サンフランシスコは世界一高く、平均宿泊費 1 泊 37000 円となっている。

～ Entrepreneurshipを支える オープン・イノベーション ～



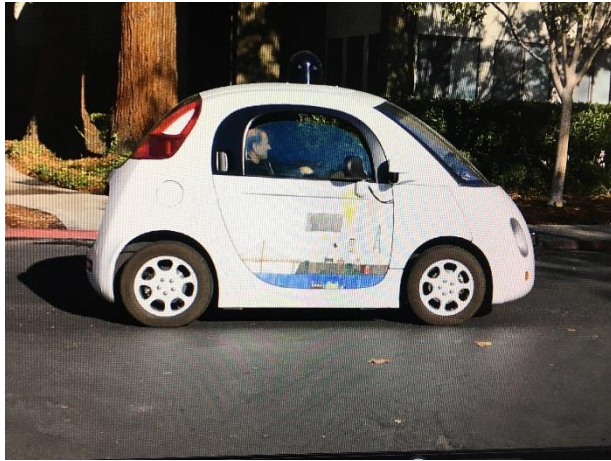
30

③ シリコンバレーの現状と IT の将来性

サンフランシスコ JETRO 事務所訪問の翌朝、サンタクララ郡にあるコンピューター博物館ならびに Apple 及び Google 本社に立ち寄った。コンピューター博物館ではコンピューターに携わった歴史上人物、コンピューターの基礎となった計算機など興味深いものばかりだった。ところで、コンピューターの語源は電子計算機が登場する前までは、計算する人という意味で使われていた。compute の com は、「共に」を意味する接頭語。

IT の進化により、私たちの生活は激変。展示物の一つに近未来の自動運転自動車が展示されていた。この車にはハンドルはなく、シート中央に簡単なスイッチと正面にモニターディスプレイのみ。また、Google 本社構内では、同社の自動運転自動車が走行していた。

Google 本社の敷地は広大で、芝生広場での BBQ 設備など日本では考えられない労働・勤務環境が整備されていた。Apple 社のギフトショップにも立ち寄ったが、ipad、iphone 等の販売と本社オリジナルのTシャツのみの販売、あくまでも自社商品展示場だった。次頁左画像は Google 本社内で走行中の車両。社内の敷地は広大であり移動にはこうした車両、また、定番のカラフル自転車を活用して建物間を移動する社員たち。乗り捨ても可能で、必要な人が自由に使用できる。



上段左は Google 本社を走行する自動運転自動車。右は乗り捨て自由な自転車。中段左は近未来の自動車。右が正面ディスプレイパネル。下段左がコンピューター博物館の計算機。右の画像は Apple 本社正面。右側にショップがある。

3) 考察

今回の視察で多くのことを学んだ。議員になって以来、ウォーターフロントを研究するため国内多くの港湾を視察してきた。賑わい作りに成功した港湾は季節とは関係なく一定のルールがあった。

- ① 港の賑わい作りには十分な空間、広さが確保されていること。
- ② 港及びその町の歴史（物語）を取り込んでいること。
- ③ 車両優先の道路によって、賑わい空間・同施設が分断されないこと。

この3点である。特に本市サンポートでの弱点は③の車両優先により一体化する地域が分断されていると今回の視察で確信した。賑わい作りは人が集まることが大切であり、賑わい作りを本気で考えるなら、人優先の施設整備が最優先に考えるべきである。サンポート整備計画の段階では、フェリー乗り場を玉藻城側に建設することも考慮すべきだった気がする。また、人工海浜を当初計画していたが、こうした人間の立場に立った環境整備も大切だと思う。

次に JETRO 訪問で学んだことは地方都市でも海外との交易は十分可能であり、官民一体となり、強い意欲をもち、施策を押し進めるべきであると思う。奈良県と和歌山県との柿の販売等プロジェクトは良き事例である。また、JETRO では多くの情報提供、セミナー、企画等を推進している。本市は JETRO 香川事務所所在地でもあるゆえ、もっと行政、議会はより積極的に JETRO とともに事業推進に取り組むべきである。

シリコンバレーに関しては、JETRO サンフランシスコ事務所で提示されたシリコンバレービジネスのように、語学だけでなく創造力、情熱、プレゼン能力、決断力、時間管理、経験、人脈という大切な項目は大きな示唆であった。今後本市の教育においてもこうした能力を育む教育施策を若人に用意しなければならない。

4) 終わりに

今回の行政視察にあたり、False Creek Ferries 会社運行部長のジェリミ・パターソン氏、モントレー湾水族館のローレン・ダリー氏、JETRO トロント事務所長の中村和生氏、同サンフランシスコ事務所次長の永松康宏氏、河南麻紀氏には丁寧な説明と資料を用意していただき心から感謝いたします。また、この派遣に対し同意をいただいた高松市議会同僚議員の皆様、また、派遣準備を担当された議会事務局、近畿日本ツーリスト高松支店の皆様ありがとうございました。最後に今回の視察が事故もなく遂行できたのも添乗員の岡川陸氏のご助力があったからこそと改めて感謝申し上げます。

追記 今回の海外行政視察報告の動画は youtube⇒香川洋二⇒「香川洋二のビデオレターNo. 51・No52」でご覧いただけます。