

米国視察報告書



沖縄経済同友会
平成28年11月

主催：国際委員会

共催：地域・経済活性化委員会

観光委員会

環境・農業・エネルギー委員会

1. 視察団名簿

(敬称略)

| 氏名 | 当会役職 | 会社名・役職 |
|--------|--------|--------------------------|
| 玉城 義昭 | 代表幹事 | (株)沖縄銀行 代表取締役頭取 |
| 渕辺 美紀 | 副代表幹事 | (株)ビジネスランド 代表取締役社長 |
| 東 良和 | 副代表幹事 | 沖縄ツーリスト(株) 代表取締役会長 |
| 出村 郁雄 | 常任幹事 | (株)おきぎん経済研究所 代表取締役社長 |
| 池端 透 | 常任幹事 | (株)りゅうぎん総合研究所 代表取締役社長 |
| 大嶺 克成 | 常任幹事 | (株)沖電工 代表取締役社長 |
| 小林 文彦 | 常任幹事 | 川崎重工業(株)沖縄支社 支社長 |
| 杉本 健次 | 常任幹事 | (株)JTB 沖縄 代表取締役社長 |
| 高良 幸明 | 常任幹事 | (株)琉球銀行 代表取締役専務 |
| 知念 克明 | 常任幹事 | 沖電開発(株) 代表取締役社長 |
| 渡久地 政武 | 常任幹事 | (株)おきぎんリース 代表取締役社長 |
| 仲田 一郎 | 常任幹事 | ヤシマ工業(株) 代表取締役社長 |
| 古堅 幹也 | 常任幹事 | 沖電企業(株) 代表取締役社長 |
| 前谷 哲郎 | 常任幹事 | 全日本空輸(株) 企画室企画部 担当部長 |
| 前田 貴子 | 常任幹事 | (株)ゆがふホールディングス 代表取締役社長 |
| 湧川 盛順 | 常任幹事 | 那覇空港ビルディング(株) 専務取締役 |
| 池宮 力 | 会員 | 沖縄プラント工業(株) 代表取締役社長 |
| 具志堅 忠昭 | 会員 | 沖縄振興開発金融公庫 理事 |
| 近藤 博之 | 会員 | 全日本空輸(株) 沖縄支社 支社長 |
| 寺本 博 | 会員 | (株)コベルコ科研 九州支店 沖縄出張所 支店長 |
| 前田 裕子 | 会員 | (株)前田産業 代表取締役社長 |
| 喜友名 四郎 | 会員企業 | 第一総業(株) 常務取締役 |
| 林 堅偉 | 会員企業 | ANAセールス(株) 沖縄支社 マネージャー |
| 荒川 清朗 | オブザーバー | MRO japan(株) 代表取締役社長 |
| 大門 貴司 | 事務局 | 沖縄経済同友会 事務局長 |
| 義元 勇次 | 事務局 | 沖縄経済同友会 事務局研究員 |
| 新屋 保 | 添乗員 | (株)JTB 沖縄 グループリーダー |

2. 視察日程表《平成28年11月27日（日）～12月3日（土）》

| 日次 | 月日(曜) | 地 名 | 現地時刻 | 交通機関 | 行 程 表 |
|----|---------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------------|--|
| 1 | 11月27日 (日) | 那覇空港発 成田空港発 シアトル着 | 11:55 18:15 10:20 16:30 | ANA2158 ANA178 専用車 | 空路、成田空港へ移動 空路、シアトルへ（直行便利用:9時間05分） （日付変更線通過） シアトル・タコマ国際空港着 専用車にて出発（シアトル市内半日視察） シアトル航空博物館（約2～2.5時間） ホテル着 【シアトル/CROWN PLAZA SEATTLE 泊】 |
| 2 | 11月28日 (月) | シアトル | 09:00 16:00 22:00 | 専用車 | ボーイング社工場 講義&視察(9:00～12:00) 8415 Paine Field Blvd., Mukilteo, WA 98036 MRJ視察(16:00～17:00) Grant County International Airport ホテル着 【シアトル/CROWN PLAZA SEATTLE 泊】 |
| 3 | 11月29日 (火) | ポートランド | 20:30 | 専用車 | ポートランドの街づくり視察 ポートランド市開発局、PLACE、TriMet ホテル着 【ポートランド/ヒルトンポートランド&エグゼクティブタワー泊】 |
| 4 | 11月30日 (水) | ポートランド ラスベガス | 08:00 10:08 16:30 | 専用車 AS626 | 専用車にてポートランド空港へ ポートランド国際空港発(所要時間約2時間08分) ラスベガス・マッカラン国際空港着 ラスベガス MICE 関連施設視察 ホテル着 【ラスベガス/MONTE CARLO RESORT 泊】 |
| 5 | 12月1日 (木) | ラスベガス ラスベガス | 07:30 16:30 | 専用車 航空便 | グランド・キャニオン国立公園視察 ホテル着 【ラスベガス/MONTE CARLO RESORT 泊】 |
| 6 | 12月2日 (金) | ラスベガス サンフランシスコ | 08:00 11:10 | NH7309 ANA7 | ラスベガス・マッカラン国際空港発 サンフランシスコ国際空港到着発、 空路、成田空港へ移動(直行便:11時間15分) |
| 7 | 12月3日 (土) | 成田空港着 成田空港発 那覇空港着 | 15:15 18:15 21:30 | ANA2159 | 成田空港着後、入国審査 その後乗継カウンターへ移動 空路、那覇空港へ向け出発 那覇空港到着 ～おつかれさまでした～ |

NH：全日空 AS：アラスカ航空

目 次

| | |
|------------------------------|-----|
| 1. 視察団名簿 | P 1 |
| 2. 視察日程表 | P 2 |
| 3. 視察総括 国際委員会委員長（視察委員長） 出村郁雄 | P 4 |

【視察先別の報告】

| | |
|-------------------------------|------|
| (1) ボーイング社・MRJ 視察 | P 6 |
| 杉本 健次【(株)JTB 沖縄 代表取締役社長】 | |
| (2) ポートランド市 視察 | P 10 |
| 池端 透【(株)りゅうぎん総合研究所 代表取締役社長】 | |
| (3) ラスベガス 視察 | P 14 |
| 湧川 盛順【那覇空港ビルディング(株) 専務取締役】 | |
| (4) ラスベガス 視察 | P 22 |
| 前田 貴子【(株)ゆがふホールディングス 代表取締役専務】 | |
| (5) グランド・キャニオン国立公園 視察 | P 30 |
| 前田 裕子【(株)前田産業 代表取締役社長】 | |

3. 視察の総括

(報告者：国際委員会委員長 ㈱おきぎん経済研究所 代表取締役社長 出村 郁雄)

沖縄経済同友会【玉城義昭 代表幹事 (沖縄銀行頭取)、大嶺満 代表幹事 (沖縄電力社長)】では、会員の視野を広げ相互親睦を図り、海外人脈との交流を主な目的として毎年海外視察を実施していますが、平成 28 年 11 月 27 日～12 月 3 日のスケジュールで航空機産業の視察と現在米国でテスト飛行真っ最中の日本初のジェット旅客機、三菱航空機の MRJ (三菱リージョナルジェット) の現地視察を最大の目的として米国のシアトルへ旅立ちました。

米国西海岸の最北端に位置するシアトル市はご承知の通り、世界の航空機製メーカーの一角、ボーイング社が本拠地を構える都市です。視察の目標はズバリ、世界一の広さ (ギネスブック認定) をもつボーイングのエバレット工場における製造の現場です。

シアトル中心部から北へ約 50 分バスを走らせるとその巨大な工場が見え、施設横のテストフライト用の滑走路には、受注先の航行会社の塗装を施された多くの旅客機群が並んでいます。

一行は厳重なチェックの後、ボーイング社のスタッフに案内され、いよいよ工場内へ。ボーイング 787 のファーストパイヤーである全日空 (沖縄支店) 様の全面協力を得て事前交渉を頂いており (感謝)、特別待遇のカー트에搭乗しフロアを周遊するという幸運にも恵まれました。工場の中は、下から飛行機を見上げているせいもあり、巨大な建造物に多くの作業員が張り付き、まるで建設現場のような不思議な感覚で、その手作り感が印象的でした。また、日本ではすでに退役した、あのジャンボジェット B747 が現在でも建造中なのは驚き、あらためて飛行機の息の長さを感じました。ベストセラー機 B737 の受注残高だけでも 4,000 機あるとの事。まさに航空業界が今後飛躍的に伸びてくという「証拠」を目の当たりにした一行でした。

ボーイングのエバレット工場を出て、一行はモーゼスレイクシティに向かいました。三菱航空機のジェット旅客機 MRJ が、テスト飛行を行っている本拠地です。なんと、バスで 4 時間。着いたのは夕暮れ時ギリギリ。しかし、その分 MRJ との出会いは感動的でした。しっかりとお化粧 (塗装) された美しいシルエット。なんとも例えようのない美しい姿に一同しばらく放心状態で見入ってしまいました。

ご承知の通り、MRJ の離陸 (運行予定) はかなり遅れているようです。安全面を最重視し、テストにテストを重ねている結果だと思いますが、日本の航空機産業は欧米に 50 年近く遅れを取っているといわれており、生みの苦しみをいま経験しているのだと思います。この飛行機が無事飛び立ち、量産体勢が整えば、現在ほとんどが欧米製といわれている機内の装備品 (さまざまな機材、システム) を徐々にメイドインジャパンに切り替えていくことが視野に入っていきます。航空機産業は、約 100 万点の部品が必要な、極めて底辺の深い産業であり、今後世界での広がりやが約束されている産業なのです。

シアトルを後にして、一行がむかったのはポートランド市。

詳細は、各レポートの担当者にお任せいたしますが、米国でも公害に悩んだ 1970 年代に、先を見越して、他の都市とは全く違う方向性を見出し「エコ都市」を大前提として突き進み、今では「全米で住みたい都市ナンバーワン」の地位を不動のものとしている都市です。

偉大なる先見者、特に市長など、権限を有する人が先を見据えた長期的計画を練りに練って、実行に移す、という簡単そうで、極めて難しいテーマに果敢にチャレンジした結果を 40 年後の我々が見ている、といった感じでした。現在は米国の有数たる IT 企業が進出し、その結果、家賃が高騰して、従来の住人が住みにくくなっている等の課題もあるようですが、公的セクターを中心に市民との話し合いを大事に、時間をかけて説得し、着々と実行に移す、というスタイルはどこの国でも必要だと実感した次第です。

次に一行が向かった先は、かのラスベガス。読者の皆様ご承知の通り、米国における一大ギャンブル都市として有名ですが、実は、世界的な M I C E 都市であることは意外と知られておりません。統合 I R と言われる、カジノ、ホテル、M I C E、エンターテインメントを複合的に運営する巨大組織がその中核を担っています。

M I C E 施設は巨大で、今も拡大中との事。M I C E 誘致を運営しているのは公的なセクターで、ホテル税などを財源として世界中に支社を置き、巨大な広告費を使ってラスベガスでの M I C E 誘致に全力を挙げているようです。

彼らの仕事は、まさに M I C E 開催に置けるラスベガスのブランド創りです。M I C E 開催で多くのビジネスマンやその家族がラスベガスを訪れてくれれば、街全体が潤う、という発想で仕事に取り組んでいます。M I C E 会場は巨大な公共施設なのです。

統合 I R を運営する MGM グループの担当者ともディスカッションする機会に恵まれました。彼らは日本の I R 法案通過について、首を長くして待っていたとの事（訪問のタイミングはまさに I R 法案が日本の国会で審議中）で、日本を有望地域として認識しており、既に日本各地の候補地を巡り、情報収集は既に済んでいるような雰囲気でした。

筆者が、「沖縄に巨大 M I C E 施設が 2020 年頃できる。しかも臨海地域で沖縄の海は美しいしアフター M I C E も充分、カジノ抜きで、沖縄に来ることは可能か」、との質問には「統合 I R はカジノ抜きでは考えられないので、現状では厳しいでしょうね」とあっさり言われてしまいました。既に沖縄にも視察に来ていた雰囲気でした。

今回の米国視察は、二年後に航空整備基地（株）MRO ジャパン 荒川清朗社長）の誘致を控える沖縄経済界にとっては航空産業を理解するという意味で非常に有意義な視察となったと思っています。また、今着々と計画が進む大型 M I C E 施設についても、M I C E 先進地であるラスベガスでの施設訪問と責任者とのディスカッション等によって、会員の知識もメキメキ向上したと思います。また約一週間、会員一同、和気藹々と視察や食事の楽しいひと時を共に過ごすことで、会員同士の絆も深まったと思っています。

末尾になりますが、今回の企画に全面協力いただいた全日空グループの皆様、J T B グループの皆様、沖縄経済同友会事務局に心から感謝を申し上げ、視察の報告とさせていただきます。

【視察先別の報告】

(1) -1 The Boeing Company 視察

(報告者：杉本 健次 (株)JTB 沖縄 代表取締役社長)

どんよりとした空にもかかわらず心がワクワクしているのは、今日、アメリカ視察の目玉ともいべきボーイング・エバレット工場とMR Jの視察が予定されているためです。

カナダとの国境に近いアメリカ北西部ワシントン州シアトルは、ボーイング旅客機のふるさととも言える場所で、エバレット工場とレントン工場があります。今回は、エバレット工場を視察します。

(100年の歴史に裏打ちされた世界最大の航空宇宙産業メーカーであるボーイング社は、民間航空機と防衛・宇宙・セキュリティの2部門を経営の基軸としている。民間航空機部門の売り上げは、その7割が国外企業との取引によるものであり、米国最大級の輸出企業である。日本企業との取引は、ボーイング(以下B)767では16%であった製造割合がB787では35%と順調に拡大している。)

シアトル市内から北へ50km、車で45分ほど走ると、その威容、巨大な工場の扉に描かれた飛行機の壁画が現れてきます。バスで前を走り抜ける時、その壁画がどこまでも続く錯覚に襲われそうになります。東西1,000m、南北500m、高さ35m、1,300万㎡、東京ドーム10個分で、世界最大の容積物としてギネスに認定されています。この工場の従業員は43,000人です。



まず、駐車場で目にしたのは、テストフライト用の滑走路の前に並んだ数十機の既に塗装を施された機材です。その種類の多さにかに多くの航空会社がボーイングを採用しているのか実感します。



その後、会議室でのボーイング社からのプレゼンでした。大まかな内容は以下のとおりです。

『組織』



- ・2016年7月創立100周年を迎えた。
- ・売上げ 2015年960億ドル（10兆5,600億円）762機の民間航空機を納入。
- ・全世界で使用されている民間旅客機の60%がボーイング。
- ・サプライヤーとパートナーは20,000社。
- ・B787の製造割合は、川崎重工、富士重工、三菱重工など35%が日本製。
- ・全日空の保有のボーイング機は、B777/55機、B787/56機など計221機。

プレゼンの後、工場視察です。全日空様のお蔭で、専用カート利用のVIP向けコースでした。この工場は、B747、B767、B777、B787の最終組立工場で、それぞれラインに沿って視察を行いました。巨大なクレーンが部品を運び、近代的設備ながらも完全に機械化されていない工程もあり、人間的な暖かさも感じました。驚いたのは、日本では見かけることが少なくなったB747の製造が続いていたことです。B787は最新鋭の製造方式が導入されていて、既に1,200機の注文を受けていて、今、発注しても引き渡しは、2022年以降になるそうです。



以上、ボーイング・エバレット工場の視察を終え、MRJ視察のためグラントカウンティ国際空港へ向かいます。約4時間の道中となります。途中、海かと思えば、コロンビア川、アメリカの広大さを実感しました。

(1) -2 MRJ : Mitsubishi Regional Jet (@Moses Lake Flight Test Center) 視察

(報告者 : 杉本 健次 (株)JTB 沖縄 代表取締役社長)

(MRJ はマスコミ等で報道されていますが、三菱重工がこれまで防衛・民間航空機分野で数多くの開発製造を行うことで培ってきた航空機開発・製造技術力をベースに三菱航空機が開発する次世代のリージョナルジェットです。

航空旅客は、今後20年間で現在の約3倍になると予測されています。MRJが参入する70～90席クラスのリージョナルジェットの市場については、今後20年間で、全世界で、5,000機以上の新規需要が見込まれています。)

16時に空港に到着しました。MRJが2機駐機していましたが、その姿があまりに美しく、しばらく写真を撮り続けていました。MRJ用の新しいハンガー(格納庫)を視察しました。エアロテック社との共同運営で、MRJは4機収容可能です。三菱航空機の社員160名の方々が主にトレーラーハウスを事務所にして作業されています。“がんばれニッポン!”

オフィスでは、フライトシミュレーションなど様々なテストを行い、データを取る様子を視察しました。型式証明を取得するためには様々な試験を繰り返し、気の遠くなるような項目をクリアする必要があるそうです。



施設見学の後、副センター長よりプレゼンがありました。

大まかな内容は以下のとおりです。

- ・効率的にテスト飛行を行うためこの場所、空港を選んだ。
- ・ここは、4,100m、3,000m、1,000m×3本の滑走路を持ちテスト飛行には世界有数の飛行場である。
- ・来春には、4機揃う予定で、社員も400名に増える。
- ・三菱が飛行機事業に取り組んでいるのは、①飛行機を作りたいというエンジニアとしての純粋な想い。②日本で航空産業を成長させるには、飛行機製造をまとめ上げる力が必要。しかし、ここまで難しいとは思わなかった。50年間のブランクは大きい。
- ・MRJは航続距離を考えると沖縄—ハノイもカバーできるが、滑走路は1,500m必要。
- ・日本製エンジンの利用は、性能ではなく、航空会社からの信頼の問題で難しい。
- ・沖縄の航空クラスターの取組は、非常に良い試み。MRO Japanも目の付け所が良い。ポテンシャルはある。



“チーム MRJ の皆さん頑張って下さい。日本製の飛行機を飛ばして下さい”
心からのエールを送り空港を後にしました。

これで今日の視察が終了しました。ボーイング社、MRJ の視察は、全日空様のご尽力のお蔭です。紙面をお借りし、改めて、厚く御礼申し上げます。ありがとうございました。



(2) ポートランド市 視察

(報告者：池端 透 (株)りゅうぎん総合研究所 代表取締役社長)

アメリカ視察旅行2日目の11月29日(火)、シアトルを9時に出発し、バスで高速道路を利用してポートランド市に向かった。同市を中心とする都市圏ではユニークな都市・交通政策が展開され、同市は「全米で最も環境に優しい都市」、「全米で最も出産に適した街」、「ベストデザイン都市全米第5位」などに次々と選ばれ、注目を集めている。

今回の訪問は、同市の街づくりや路面電車などの公共交通政策の視察が目的である。

ポートランド市では、都市再生と経済開発事業を担っているポートランド市開発局 (Portland Development Commission: 以下 PDC) と民間の事業開発会社である PLACE 社を訪問し、都市再開発の考え方・方向性、実際に行なっている再開発事業の概要などを紹介していただいた。またポートランド都市圏の公共交通を運営する特別公共団体トライメット (TriMet) から交通政策について、丁寧な説明をいただいた。



ポートランド市は、アメリカ西海岸北部のオレゴン州最大の都市である。州の経済・金融の中核で、生活水準は高くリベラルな考え方の住民が多い。人口は62万人と那覇市、浦添市、宜野湾市、豊見城市の4市を合わせた人口と同程度だが、2030年までに50%増えるの見込まれている。周辺人口を含めると235万人となり全米24位の都市圏人口に位置づけられる。

ポートランド市は、住環境の質の高さから移住者が多いという。その学歴は比較的高く、海外出身者などもおり、それらの人材を求めて企業が立地・移転し雇用を生み、その職を求めて移住者が増えるという好循環が起き、人口が増加している。市内にはアディダスの地方本社があり、ポートランド都市圏にはナイキ、コロムビア・スポーツウェアの本社などがある。一方で、低所得者層の流入も多いため、その対策に悩まされてもいる。

近年は、サンフランシスコやシリコンバレーより物価や地価が廉価であることなどから、同地域からの移住者が増えている。ポートランドからシアトルにある一帯は「シリコンフォレスト」と呼ばれ、1,200を超えるハイテク企業があり、カリフォルニアのシリコンバレーに次ぐハイテク産業のメッカとして発展している。こうした動きを背景に経済も順調に成

長し、リーマン・ショックによる不況からも全米で一番早く回復した。

また、1993年にはアメリカで初めて地球温暖化に対する政策を打ち出し、人口と経済を伸ばしつつ二酸化炭素の排出量を削減している都市としても知られている。

ポートランド市の都市再開発に大きな影響を与えたのは環境汚染である。1970年代のアメリカは、工業の発展による経済成長により環境汚染が深刻化していた。ポートランド市があるオレゴン州も人口増加に伴う居住地の郊外化や郊外での商業施設の立地による虫食い状の開発と中心市街地の衰退が深刻化し、郊外の豊かな自然が破壊され、通勤や買い物による交通渋滞や大気汚染が問題となっていた。そのため、オレゴン州は1973年に州内の各都市圏の大規模開発に制限を設けた土地利用計画制度「都市成長境界法」を設けた。日本での似たような制度に都市計画法があり、すでに市街地を形成している区域および概ね10年以内に優先的かつ計画的に市街化をはかるべき区域である市街化区域と、市街化を抑制すべき区域である市街化調整区域を線引きしている。

ポートランド市も工業の発展により自然が破壊され、市の中心部を流れるウィラメット川は全米で最も汚れた川となり、1年の半分は市内で光化学スモッグ警報が出されるほど空気が汚れていた。1974年、州政府はポートランド市にある川沿いの高速道路をアメリカ史上初めて撤去し、跡地に公園を造り、桜を植えた。その後も高速道路の新たな建設は中止され、その予算はライトレール、バス、主要道路の改善に充てられた。1979年にはポートランド市でも都市成長境界線を設定し、都市(市街化区域)と農村や森林部(市街化調整区域)が分けられ、産業振興や住宅開発と環境・景観保全のバランスが図られるようになった。開発が可能な都市地域では、二酸化炭素の排出量削減と持続的な経済成長を目指し、ライトレールなどの公共交通システムの拡張や歩行者と自転車利用者にとって便利なコンパクトな街づくりの再開発が進められた。



ポートランド市では、PDCが都市再生と経済開発事業を担っており、PDCが開発地のインフラなどの基盤整備を行い、民間デベロッパーなどの投資を呼び込んでいる。また、スタッフを各業界に派遣し市の発展をサポートしている。都市再開発のプロジェクト資金は、金融機関からの借入や州政府からの補助金に加えて、租税増収財源債(Tax Increment Financing: 以下TIF)を発行して調達している。TIFの返済財源は、プロジェクト開発により不動産価格が上昇することによる固定資産税の増収分である。TIFは、全米の他の自治

体も発行しているが、ポートランド市では特に実施件数が多い。これは、実際に不動産価格が上がって固定資産税が継続的に増えていること、TIF の成功事例を他の開発業者が学びやすい環境を作っていることによる。



コンパクトな街づくりの実例として、民間デベロッパーの PLACE 社が行なっているロイド地区の再開発の紹介があった。同地区は、1960 年代にショッピングやオフィスを中心に開発された地区であるが、オフィス街で夜間人口が少ないため住民の交流が少なく多様性に欠けていた。再開発では、1 階に店舗、2 階以上にオフィスや 650 戸の住居を複合させた 13~20 階建の建物の建設を予定し、1 階の外側はガラスを多用し外部との一体性を醸し出す工夫をしている。これにより、住宅の供給とともに住民が同地区内で生活できる環境を作り、住民同士やオフィスで働いている人々との交流を促し、街に多様性をもたらそうとしている。建物の周りは、グリーンテクノロジーを見せ、自転車が乗り入れしやすいようにするなど、エコ地域として再開発している。

また PLACE 社は、都市再開発の支援などの目的で、沖縄や和歌山県有田川町でワークショップを開催している。

最近では、人口増加により住宅の供給が不足し価格も上昇している。さらに 2030 年までに人口が 50%増えると見込まれているが、開発可能地域(市街化区域)を拡張せずに高層化により対応する方針とのことである。高層化により、コンパクトな街が維持され、郊外の自然環境の破壊を防ぐことができるとのことであった。

交通政策については、大気汚染が深刻だったことから車社会からの脱却を図った。車社会からの脱却には、公共交通機関の利便性の向上が課題となるが、ポートランド市では路面電車やバスなどが街中をくまなく網羅し、車を所有しなくても生活できるようにしている。道路は、自転車や路面電車の通行帯がつけられ車道の幅が狭められている。それによって車の利便性を抑制し、車の交通量が増えないようにしている。それでも最近では人口増による交通渋滞が発生しているが、環境に配慮し、車道を拡張せずに車の所有を抑制して対応するとのことであった。

ポートランド市では、環境汚染の解決策として車社会からの脱却を図り、公共交通システムを整備した。住環境の質を高めるため社会インフラ費用が比較的低廉なコンパクトな街づくりを進めた。都市政策と交通システムを有機的に連携させながら、環境保全と生活の質の向上や経済成長の両立に成功している。

車社会の沖縄では、環境汚染はそれほど深刻ではないものの人口が集中している中南部では交通渋滞がひどく、その解消を住民や主要産業の観光関連業界などからも切望されている。これからの高齢化社会を控え、車がなくても生活できる住環境が望まれるが、ポートランド市の街づくりや交通システムは、その解決策として示唆に富むものであった。



(3) ラスベガス (MICE) 視察

(報告者：湧川 盛順 那覇空港ビルディング(株) 専務取締役)

1. はじめに

砂漠の中の「眠らない街」ラスベガスの人口は、周辺都市を含め約 200 万人。その地域には 2014 年に約 4,100 万人の観光客が来訪している。また、官民が広大なコンベンション施設を持つ世界有数のコンベンション都市でもあり、2014 年には 22,103 件のコンベンションが開催され、520 万人超が訪れている。

沖縄経済同友会では、ラスベガスにおける MICE 施設とその戦略を探るべく、ラスベガスコンベンションセンター、MGM リゾーツ・インターナショナル、T-Mobile アリーナを視察した。

2. ラスベガスの歴史

ラスベガスは、「ギャンブルの街」から「総合エンターテイメントシティー」へと変化し発展を続けているが、ラスベガスの理解を深めるためにその変遷（歴史）を以下にまとめた。

- ・ラスベガスは 1820 年代後半に発見され、ネバダ砂漠の窪んだ地形にあるオアシスとなっていた。1840 年代末に現在のカリフォルニア州で金の発見によるゴールドラッシュが起こると、そこに向かう砂漠の中の貴重な中継地点として定住する者が現れた。
- ・産業の脆弱なネバダ州では、税収確保のため 1931 年に賭博を合法化した。ホテルを建設しカジノが収益を上げることが判るとマフィアが続々とホテルを建設するようになり、それらのホテルは同時に集客のために各種ショーを定期的に行うようになった。
- ・1960 年代後半頃から当局の取締りが厳しくなるにつれ、マフィアは次々とホテルの経営権を手放すようになり、合法的な不動産会社やホテルチェーンなどがこれらのホテルやカジノの経営権を引き継いだ。引き続く、カジノ運営の厳格化に伴い、マフィアの介入は 1990 年代にはほぼ払拭されたと言われている。
- ・1980 年代の末頃から巨大なテーマパーク型のホテル建設ブームが起こり、この頃より宿泊施設が急増し、子ども向けアトラクション施設が整備されるとともに、コンベンション誘致が促進されるなどギャンブルの街から総合エンターテイメントシティーへと変わっていった。
- ・1990 年後半に入ってから、「ファミリー」を対象にしたビジネスは収益性が低いとする考えがカジノホテルで増え始め、代わりにナイトクラブや高級ショッピングモール、レストランなどを整備し、「大人」を対象にしたビジネスへ見直しが行われた。
- ・客室数ベースで世界の 12 大ホテルのうち 11 軒がラスベガス地区に存在するが、ホテルが多い理由の一つとして、一定規模以上のカジノの建設は、客室数 200 室以上のホテルの付帯施設としてしか認可されないことが挙げられる。

(以上、Wikipedia を参考)

3. ラスベガスコンベンションセンター

ラスベガスコンベンションセンターは世界最大級のコンベンション施設で、屋内スペースの総面積は約 29 万 7,000 m²で、13 の展示ホール（約 18 万 m²）、145 の会議室（約 2 万 2,000 m²）、宴会施設（12,000 人用）、2 軒のレストラン（約 1,400 m²、600 席と 1000 席）などを有する。



(1) ブリーフィング内容

- ラスベガスコンベンションセンターの使命は、ラスベガスを余暇や仕事旅行において、世界で最も魅力的な訪れたい場所にしていくことである。
- このコンベンションセンターは過去に 14 回増改築を行っているが、これは今後も続く。これまでに、ケネディー大統領の講演やビートルズのコンサート、モハメド・アリの試合なども行われた。
- 我々の組織は、ディスнейション・マーケティング・オーガニゼーションで政府のコンベンションと民的運営を合体して行う準政府機関である。管轄としてはカリフォルニア、アリゾナという広いエリアを担っている。
- 予算としては政府からの支援はない。お客が支払うホテル税（room tax）とコンベンションセンターの施設使用料が財源となっている。ホテル税は 12% で 6 億 680 万ドルの税収があるが、そのうち 32% の 1 億 9,417 万ドルがこの組織の財源に充てられている。
- この地域には 149,071 の客室があるので、我々にとってこの客室数は非常に大きな強みになっている。例えばシカゴは 36,000 室しかない。（沖縄は 2015 年 41,037 室）
- この組織には 14 人の経営陣（ボード）がいるが、そのうち 8 人は政府、残りの 6 人は民間のトップの方で構成されている。
- 2015 年は、観光客が 4,230 万人となり過去最高を記録した。10 月までの数字であるが、ホテルの稼働率は 90.4% となっている。全米平均の稼働率 67.3% と比較するとその大きさが理解いただけれると思う。

- ・米国見本市専門誌の2014年調査によると、ラスベガスは22年連続して全米一の見本市開催都市となっている。ラスベガスに来て頂いているお客の構成比は、コンベンションは15%で、残りの85%は観光、視察などとなっている。
- ・2015年はラスベガスで約2万2,000件のミーティングが行われた。これには企業のみでなく、個人レベルのミーティングも入っている。
- ・現在、海外からの訪問者の割合は16%であるが、これを2030年には30%に上げていく目標を持っている。その理由は、海外からのお客の方が滞在日数が長く、一人当たり消費額も40%程度多いことにある。
- ・海外からの航空路線は18の都市から週182便が就航している。カナダが一番多く、メキシコ、イギリスの順となっている。海外からの訪問者を増やすために、空港の税関エリアで誘客プロモーションビデオを流している。また12ヶ国に事務所を設置し、マーケティングや広告・宣伝活動を行っている。
- ・現在、施設が足りない状況にあることから、旧リビエラホテルの跡地と既存の駐車場を活用してコンベンションセンターを新設する計画である。
- ・私たちの基本方針は、①ラスベガスのブランドを売る、②お客にフォーカスする、③ラスベガスNo.1のポジションを維持することである。

(2) 質疑応答

- ①旧リビエラホテルの跡地に整備するコンベンションセンターの大きさはどのくらいか。
⇒9万3,000㎡となる。よって、既存の施設29万7,000㎡と合わせると全体で39万㎡に拡張される。
- ②世界規模でみるとラスベガスのライバルはどこか。
⇒中国の上海に37万㎡のコンベンションセンターが6月にオープンした。上海の関係者がラスベガスにも何回か視察に来ているが上手くいっていないようだ。ラスベガスを利用している一部企業の声であるが、上海に行くよりもこちらでやりたいとのことである。
- ③12ヶ国に事務所を設置しているとのことであったが、トレードショーを誘致するための交渉相手がどこか。
⇒例えば17万人が来訪するエレクトロニクスショーがあり、これはテクノロジーアソシエーションという協会が運営しているが、このような運営団体に誘致活動を行っている。
- ④みなさんの一番大事な仕事は、ラスベガスのブランドと業者が来やすい環境を作って、たくさんの人を呼ぶということか。
⇒多くの人が来ることによって、口コミによりラスベガスのブランドが広がっていく。ラスベガスには、ビジネスと楽しみ、レジャーのコンビネーションがある。私はラスベガスを「大人の持つ自由空間」と定義している。
- ⑤施設の設置所有はどこか。
⇒ネバダ州が設置し所有している。

4. MGM リゾーツ・インターナショナル

- ・年間売上：100 億ドル以上、 従業員総数：6 万人以上
- ・ホテル&リゾート施設数：18 リゾート
- ・ホテル客室総数：4 万 8,000 室以上（うち、4 万 2,000 室がラスベガス）
- ・出店飲食店数：約 350 店舗、 ショップ店舗数：約 400 店舗
- ・ラスベガスに所有する劇場数：アリーナ 2、ホール 16

(以上 会社ホームページより)



(1) ブリーフィング内容

- ・我々は、ギャンブルだけのビジネスを行っているわけではない。カジノを中心としたビジネスで、法的に確立されたビジネスであることを訴えている。
- ・MGM はフォーチュン 500 社の中にも入っている企業で、世界中に象徴的なリゾートブランドを展開している。世界 5 ヶ国、19 ヶ所でリゾートを所有し、そのうち 10 ヶ所がラスベガスにある。また、現在 3 つの施設を開発中である。客室は約 5 万室ある。世界全体の売上高は 90 億ドル超で、7 万 2,000 人以上の従業員を雇用している。
- ・ホテルビジネスにおいて、MICE のエキスパートとして規模の大きい施設を有し、ラスベガスで一番大きな MICE 運営を行っている。エンターテイメントという観点からみると、レストラン、ナイトクラブ、ショッピングセンター、ゴルフコースなどを有している。
- ・次に IR ビジネスについてであるが、旧来のホテルモデルは、客室が中心で、これに飲料、スパ、プール、小型 MICE が加わっている。一方、IR（複合観光施設）モデルは、これにカジノやショッピング、博物館等の文化施設、ライブ等のエンターテイメント、大型 MICE などが含まれてくる。
- ・この IR モデルによって、米国においては非ギャンブルからの収入が 70%、ギャンブルからの収入が 30%となっている。
- ・IR のコア構成要素は、カジノ、飲食事業、ホテル、MICE、エンターテイメント（ショー）で、この大半は一括所有・運営されている。
- ・非コア構成要素は、エンターテイメント（アリーナ）、小売、居住施設、オフィス、ホテル（その他のブランド）で、個別に、もしくは別個の合弁会社や提携先により所有・運営されている。ライセンスの取得は、コア構成要素の所有者のみに求められている。

- IR ビジネスの投資リターンはカジノ収入に依存している。6,000 億円の総投資において、ホテル、コンベンション施設、飲食、ショッピング等のカジノ以外の投資は 5,000 億円程度であるのに対して、カジノの投資は 1,000 億円程度と比較的小さい。一方、利益 (EBITDT) をみるとカジノ以外の 250 億円に対して、カジノは 650 億円と大きい。IR ビジネスのオペレーターは、15~20%の投資リターンを必要としているが、カジノの投資リターンは 65%で、カジノ以外のリターン 5%に比べると大きいものがある。
- MICE ビジネスは、MGMにとって非常に重要な部分になっている。金曜日から日曜日是一般の観光客が多いが、月曜日から木曜日はビジネスのお客が対象となり、その補完関係は重要である。
- MICE ビジネスに多くの専門家を使っている。ミーティングの企画を専門に行うミーティングプランナーが 60 人、セールスマネージャーが 95 人いる。さらに、ミーティング、その後のイベントなど、お客のニーズに応えるフルサービスのイベントプランニングも対応している。
- ラスベガスコンベンションセンターとも緊密に連携しており、そのボードメンバー (14 人の経営陣) に MGM も入っている。
- 沖縄において、カジノのない大型 MICE を整備する計画があることを知っている。しかし、カジノオペレーターが IR として一体的に MICE 施設を整備すると、このオペレーターが MICE の誘致も一緒に行うことになる。
- MICE のお客がどこに行こうかという決め手の一つに「価値」があると思う。IR は複合型施設なので違った形の様々なサービスを提供できることから、MICE で来てもらうために宿泊料金を安くしなくてもいい。例えばミーティングの後、ショーを見て、レストランで食事をするなど波及する消費があるので、宿泊代を高くしなくても済むことになる。
- 例えば、日本の MICE 業界を考えると、まだこのようなビジネスモデルはないと思う。ミーティングを終えてすぐホテルに帰ると MICE 施設のある地域は何の恩典も受けない。



(2) 質疑応答

①2020 年に沖縄で 4 万㎡の大型 MICE 施設を整備する計画がある。そこはきれいな海の近い場所だ。もし、沖縄に進出するとすれば、MGM のどのようなビジネスモデルが提供できるのか。それは IR が前提か。

⇒我々はコンベンションビジネスだけを行うことはない。日本のどの地域に進出するにしても IR が前提となる。

- ②IRの投資リターンとして15%~20%が必要とのことであったが、日本に進出する場合もカジノが必要ということか。
⇒IRにはカジノがその一部として入っている。日本でホテルを経営してほしいという相談を受けることがある。しかし、日本の都市部は土地代が高く大きい投資になる。仮にホテルの稼働率が高くても十分な利益をあげることは厳しい。すでに国際ブランドの外資系ホテルが日本に進出しているが、彼らは建物や土地を所有せず、オペレーションを行っているだけである。
- ③カジノは別として、ラスベガスがMICEを誘致するときに有利になっているものは何か。
⇒ラスベガスは砂漠のど真ん中にあるが、お客が行きたくなる、リピートしたくなるようなインフラ整備と街づくりをしたことにある。他の地域と比較にならないほど、安く、質の高いサービスがたくさん用意されている。結果として、年間4,200万人もの観光客が訪れている。
- ④沖縄は2020年までに大型MICE施設を整備する予定であるが、何年前からセールスする必要があるか。
⇒MICEの規模にもよるが、100人程度のミーティングであれば1年前に契約することが望ましい。通常は1年前に相手から提案を受けたり、こちら側から提案を行ったりする。よって、我々のミーティングプランナーは常に各地を飛び回っている。
1万人~2万人規模の展示会やミーティングを沖縄で開催する場合、収容するためのホテルはあるのか。その規模のイベントは収益性が高いことから東京、上海、シンガポールなどとの競争が厳しくなると思われる。
- ⑤日本でカジノが認められた場合、沖縄に興味はあるか。
⇒我々はすべての地域を対象と考えている。進出場所、投資規模、道路の整備状況等、様々な要素を踏まえて検討することになる。
- ⑥MICEの営業において、ホテルとコンベンション施設の関係はどうしているのか
⇒MICEの営業においては、コンベンションと宿泊施設、食事のセット料金で営業している。
- ⑦料理人は何名ぐらいで対応しているのか。
⇒料理人は一回当たり20人~30人で対応している。料理は最大4,000名まで対応可能である。

5. T-Mobile アリーナ

(1) ブリーフィング内容

- 当アリーナはMGM リゾーツ・インターナショナルとAEG ライブが50%ずつの出資で共同運営されており、2016年4月にオープンした。総工費は3億7,500万ドル。土地はMGMの土地を利用し、駐車場も既存の施設を利用しているため工事費を低く抑えることができた。着席状態で2万人が収容でき、ボクシングやコンサート、その他スポーツが行われている。イン・ドアスポーツであればほとんどのスポーツに対応できる。※広さは東京ドームより一回り大きい(当アリーナが約15エーカー、東京ドームは約12エーカー)

- 一年間に120件程度のイベントを行う目標を持っているが、既にホッケーが40件、コンサートが80~90件、ボクシングが10~20件決定している。
- ここでは、プライベートなミーティングやディナー、スポーツも行うことができる。一つのイベントを開催するためのスペースのみの使用料は、3万5,000ドル/日からスタートし、繁忙期は4万5,000ドル/日となる。
- 「ベガス・ゴールデン・ナイツ」というプロのホッケーチームがこのアリーナを本拠地として使用することになっている。
- アリーナにはプライベートでも利用できる46のスウィートがある。また、バンカースウィートが8つあるが、ここではスウィートの活用と特別席からの観覧ができる。スウィートでは会社のパーティーなどに使うこともできる。ちなみに、料金は10年契約で年間100万ドルである。
- 当アリーナは、MGM、AEGのアリーナではなく、ラスベガス全体のアリーナとしての位置づけを行っている。いわゆる、すべてのカジノ利用者にここでのエンターテインメントを楽しんでいただくということである。例えば、ウィンホテルはバンカースウィートを契約し、200枚のチケットを購入している。逆にウィンホテルでイベントがあるときは我々も参加しているなど、信頼関係と協力関係が構築されている。



6. 視察を終えて

- ・ラスベガスの観光の主な強みは、①カジノ、ショー、ナイトクラブ、レストラン、ショッピング、ゴルフなど様々なニーズに応えられる施設とイベントが充実しており、人を引き付ける環境が整っていること、②十分な宿泊施設と官民合わせた広大なコンベンション施設を有しその距離が非常に近いこと、③空港から市内までのアクセスがよい（10分程度の距離）ことなどがあげられ、このような魅力ある都市構造が観光の振興に大きく貢献している。
- ・今回の視察においても、シルク・ドゥ・ソレイユの舞台鑑賞や有名レストランでのグルメ、ベラージオホテルの噴水ショー、ショッピング、グランド・キャニオン視察（飛行機で1時間）などを楽しむことができた。グランド・キャニオン以外は歩いて楽しめる範囲にあった。
- ・また、コンベンション機能で集客し、カジノを中心に、ホテル、レストラン、商業施設、エンターテインメントなどで総合的に収益を上げていくビジネスモデルに官民一体となって取り組んでいる。
- ・さらに、このような街づくりやビジネスモデルの構築には、現状を分析し、常に将来を見据えた戦略と変革が伴っている。例えば、ギャンブルのイメージの街から総合エンターテインメントシティへ変貌させている。また、90年代後半頃には収益性の低い「ファミリー」を対象にしたビジネスから「大人」を対象にしたビジネスへ見直しが行われている。
- ・砂漠の中にあり、歴史が浅く産業も脆弱であったことから、カジノを合法化することにより財源の確保を図っていく特殊な背景を持つ都市である。
- ・このような環境の中で、カジノを中心とする複合観光施設によるビジネスモデルを構築し、年4000万人超が訪れる国際観光都市に成長し続けている。
- ・カジノの活用に関しては沖縄とラスベガスでは環境は異なるものの、都市構造や経済効果を高めるためのビジネスモデル等参考にすべき部分は多いと思われる。政府系コンベンションセンターの維持管理費にホテル税（room tax）の一部が充てられていることは、政府におけるMICEの位置づけが示されており、注目すべき点である。ラスベガスの参考にすべき部分と比較して、沖縄に足りないものをどのように工夫し補っていくかが重要となる。
- ・ラスベガスに比べると沖縄には魅力ある自然、独自の歴史・文化が存在し、観光地としてのポテンシャルは非常に高い。その魅力を最大限に活かしつつ、お客のニーズに応えるための多種多様なサービスを地域全体で構築し、経済効果の高い観光地づくりに取り組んでいく必要がある。
- ・特に、これから整備を進める大型MICE施設については、ビジネス観光の集客機能を高め、年間、週間の平準化を促進し、観光関連施設との連携による波及効果の高い観光地形成に大きく貢献することを期待したい。