

大阪市立大『創造都市研究』第11巻第1号（通巻16号） 2015年6月

■ 文献解題 ■

23頁～46頁

「フィリップ・コトラー・ミルトン・コトラー著、竹村正明訳（2015）『コトラー・世界都市間競争－マーケティングの未来－（364ページ、碩学舎）』

小長谷一之（大阪市立大学大学院・創造都市研究科・都市政策専攻・教授）

Kazuyuki KONAGAYA (Professor, Graduate School for Creative Cities, Osaka city University)

本書の原著は、2014年のWiley刊の、Philip Kotler & Milton Kotler著 “Winning Global Markets: How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities” である。

フィリップ・コトラーについては、あまりにも有名なマーケティングの大家で、現在ノースウェスタン大学経営大学院、国際マーケティングS. C. ジョンソン・アンド・サンズ記念教授であるが、実弟のミルトン・コトラーは、コトラー・マーケティング・グループUSAと中国でも有名なコンサルであるコトラー・マーケティング・グループ・チャイナのチェアパーソンである。

現在、経済・経営学の分野で世界的な課題となっている「グローバルな都市間競争」について、マーケティングの観点から述べた重要な著作であり、以下で解題を試みたい。

I. コトラーの立場について（※以下「コトラー」という場合には、本書におけるコトラーの立場をさすものとする）

（1）コトラーの趣旨

本書の趣旨は、一言でいうと、「企業は国家でなく都市を目指せ」「都市は多国籍企業を誘致せよ」ということなのである。

そして、本書の主張では基本は大都市と大企業に重心がある。

つまり、コトラーの2つの立場は、

（第1命題）「（大）都市中心主義」：国より都市（特に大都市、グローバル都市）が重要、

（第2命題）「多国籍大企業中心主義」：中小企業より多国籍大企業が重要、

であり、都市論の言葉で表現すると、典型的な「世界都市戦略」といえる（塩沢・小長谷編2007）。

この点、本稿は、別の都市戦略もあることも最初に指摘しておきたい。たとえば、塩沢・小長谷編（2007）や小長谷（2014）のような「創造都市戦略」は、（第2命題）は否定し（第2命題の逆）「大企業より中小企業、クリエイティビティが中心となる主義」でおきかえる。

（第1命題）も「大都市だけでなく小都市がむしろ重要となる主義」で修正する。

すなわち、創造都市戦略からみれば、コトラーが強調しないが重要な点は「都市の力の源泉は（集積が涵養する）クリエイティビティにあること」と「すべての多国籍大企業は、中小企業からはじまっていること」である。

この点を予め注意した上で、（第1命題）（第2命題）にそって、コトラーをみていく。

(2) コトラーによる他者の評価から読むコトラーの立場

まず、いきなり逆になるが、先に最終章・第8章の内容を分析しておく。

その理由は、コトラーがいかなる視点で都市間競争・都市マーケティングをとらえているかは、逆にコトラーがこのテーマに関係する他者を評価している内容から理解できるので、先に最終章・第8章の内容を分析しておく。

逆説的ではあるが、コトラーの立場が鮮明になるのは、コトラー自身が他の研究を評価する最終章の文献解題からであるといえる。

(3) コトラーが評価する研究

①バンフィールド (1974), Banfield, Edward, *"The Unheavenly City Revisited"*

都市の発展が、政府の計画の賜ではなく、資本主義、技術、経済の変化の結果とみなすという点を評価している(自由経済)。

②デュアニー (2000), Duany, Andres, et.al., *"Suburban Nation: The Rise of Sprawl and the Decline of American Dream"*

「フロリダのいう都心に回帰するクリエイティブクラス(ジェントリファイヤー)」ではなく、「都市全体・特に郊外における、多国籍企業がかかえる家族世帯」の増加を議論している点を評価している(コトラーは、フロリダへのライバル意識あり)。

③グレイザー (2011), Glaeser, Edward, *"Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Healthier, and Happier"*

インフラ重視のマンフォード都市論(以下の文献⑧)を乗り越えた経済中心都市論を提案した点を評価している。

④ジェイコブス (1984), Jacobs, Jane, *"The Economy of Cities and the Wealth of Nations: The Principles of Economic Life"*

コトラーは、ジェイコブスは、「輸入代替、消費、貿易、投資といった、今われわれが都市のGDPとよぶものをつうじての経済発展の主要な推進要因」を説明したことを評価し、それにより都市経済の基礎を提示したことを評価している。この点は重要で、本書でも第1章で中心的課題となっているので、以下本稿のⅢ章であらためて精査する。

⑤バーノン (1998), Vernon, Raymond, *"In the Hurricane's Eye"*

多国籍企業の投資が国家から地方政府の問題になりつつあることを指摘した点を評価する。

(4) コトラーが評価しない研究

⑥バーバー (2013), Barber, Benjamin, *"If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities"*

バーバーに対するコトラーの批判は、グローバル都市が統治インフラによってどのように成功したかについて書かれているが都市の経済成長について都市をめぐる都市間競争については書かれていないこと、また、都市の根本的利益は都市間協力ではなく都市間競争から生まれることが書かれていない、という点。

⑦フロリダ (2002), Florida, Richard, *"The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life"*

コトラーはクリエイティブ経済より多国籍企業の誘致という方針であり、フロリダは評価していないようである。フロリダのクリエイティブクラスを「・・・都市の中心部に引っ越してきて、高級な家屋に不動産投資をし、よい趣味や娯楽や場所に刺激を受けている、娯楽やソフトウェア、ソーシャルメディア産業で働く、高い教育を受けた、収入もよい若き専門家たち(298頁)」とし、「クリエイティブ層とそれを生み出す究極の産業としての娯楽や旅行業は、地方自治体と不動産業者にとって思いがけない幸運である。・・・しかし大都市の住民の経済を再生するような基礎的な力は何もない。街の人々の生活に関係する経済再生の唯

一の方法は、多国籍企業だけが提供できるような大規模な事業投資だけである・・・(299頁)」という。

⑧マンフォード (1961), Munford, Lewis, “*The City in History*”

コトラーは、マンフォードが提唱する小さな都市を批判し、多国籍企業をささえられるようなグローバルな大都市が重要とする。

以上をまとめると、明らかにコトラーはフロリダに対する一種のアンチテーゼを主張しているが、実は、両者にはむしろ同じ主張の方が多い。都市の規模を問題にしなければ、両者は、(第1命題)「都市中心主義」国より都市が重要、では完全に意見が一致しており、いまや世界的には、経済単位として、国よりも、集積経済の単位であるところの都市的地域の方が重要であるという見解は、よりポピュラーになってきているといえる。

それゆえ、フロリダが強調しない、コトラーのオリジナルな点は、(第2命題)「多国籍大企業中心主義」にあるといえる。

II. コトラーの概観について

つぎに、本書の主張を、ポイントを踏まえて説明する。

第3章は、多国籍企業の重要性を示す導入部の繰り返しであり、第6章、第7章は、良く知られた国家レベルでの公共政策（多国籍企業誘致のためのインフラ整備や、多国籍企業のつまみぐい「ヒット・エンド・ラン」の防止など）の説明であるので、本書の主張の中心は、やはり「多国籍企業による都市の選択」を書いた第4章と「都市による多国籍企業の誘致」を書いた第5章である。また基礎部分では、はじめに、第1章、第2章がやはり重要なので、これらの章に焦点をあてて検討したい。

1. 「はしがき」の検討

まず「はしがき」では、都市と企業が研究対象であり、本書の主人公であることが語られる。そして、いまや都市のGDP（都市経済）が重要であること、その都市のGDPを増加させる唯一の原動力が巨大な多国籍企業の誘致にあると説明する。

すなわち「国家より都市」の第1命題である。

前半は、都市経済の重要性について延々と説明がおこなわれる。「・・・学者や思想家たちは、都市の経済について勉強するのをこれまで無視してきた。なぜなら彼らにとって経済発展とは国の政策に根付いているもので、都市にあるとは思っていなかったからである。(はしがき4頁、以下頁数は邦訳版)(原著) Scholars and thought leaders have neglected the study of the economy of cities because they thought the key to economic development lay in the policies of nations, not those of cities.(p.xv)」

結局、ここで、グローバル都市と多国籍企業に焦点をあてるという本書のスタンスが明らかになる。

「2010年までにGWPの90%は世界の8000社が生産している。世界のわずか100都市がGWPの38%を産出している・・・今後のトレンドは、企業と都市の取引で両者の集中を進めるだけだと予想されている。(はしがき6頁)」

「先進国は、・・・彼らは、実体経済と都市が国家のめんどろをみるように図っているのだ。(7頁)」

「グローバル都市は、他の都市と多国籍企業の誘致合戦をしているのだ。(7頁)」

「・・・そこで、本書は次のような状況から始めよう。今日の経済世界の運命は、世界的な多国籍企業と世界都市との連携の手のうちにある (*The destiny of the economic world today is in the hands of the interplay between global MNCs and global cities*)。本書の課題は、(多国籍企業から都市へ) ビジネス・リーダーがグローバルで最も成長している都市のなかで正しい理解に投資できるように手助けすることであり、そういった投資から収穫を得るためのマーケティング・キャンペーンにマーケティング・マネージャーが集中できる

ように支援することである。（都市から多国籍企業へ）それらに付随して、世界都市の政治家や市民リーダーが、多数の競合都市よりもグローバルな多国籍企業が自分たちの街を選択したくなる魅力をつくる手伝いをする。われわれは国家政府の役割についての注意事項を提供する。それは政府に、今では国内のトップ都市が多国籍企業を誘致することで経済成長を容易にする、という理解を促す・・・（はしがき8～9頁）」

このように、コトラーは典型的な「世界都市戦略」である。

第4章で述べるような「多国籍企業が都市を選ぶことに役立つマーケティング」が必要とし、第5章で展開するように「都市が多国籍企業を誘致するのに役立つマーケティング」が必要ということになる。

2. 第1章「グローバル都市の経済力」の検討

第1章「グローバル都市の経済力」では、まず、本書の基礎として、全般的に都市経済の重要性を述べていく。ここで重要な新興国モデルとジェイコブス論については後述する。

（1）都市の重要性について

いまや企業の成功を左右するのは「都市を選ぶこと」であり、大都市の人口や経済規模が多くの国家より大きくなっており、都市が国の成長をささえ、国富の源泉であるという。

「都市は、国よりも早いスピードで成長している。（3頁、10頁）」

「国家は富を生み出さない。せいぜいのところ、都市の成長を促すだけで、都市こそが国の富を増大させるのだ。（8頁）」

それにも関わらず、学術研究体制がついて行かないという。

「おおよそ過去70年間、開発経済学者たちは国家の発展と経済成長に焦点を当て、都市の成長には注目してこなかった。（3頁）」

（2）都市経済時代の到来を示すデータ

1) データの資料

2025年予測のデータは、McKinsey（2011）“Urban World”、McKinsey（2012）“Cities”などによる「マッキンゼーインデックス」などを使っている。

2) 都市化の速度

「われわれは人類史上はじめて、都市世界(an urban world)に生きている。世界人口の半分以上が都市に住み、GWPの80%を生み出している。・・・新興国における136の新しい都市がこの600の都市の中にランクインして、2007年に上位600の中にランクインしていた先進国の都市のうち3分の1がここから脱落していくことになるだろう・・・（15頁）」

3) 都市のGDPの比重の増加

マッキンゼーのグローバル研究所が示した2011年データによれば、「世界の上位600都市だけで世界の人口の20%をカバーし、GDPは34兆ドルで、GWP（世界総生産）の半分を創出。2025年までに、GDPは65兆ドルとなり、GWPの3分の2を創出する。（8頁）」（※注：名目GDPはアメリカドルで計算されるので、購買力平価（PPP）によるGDP成長率が正確）

「2025年までに購買力平価でGDPが2万USドルを超える25都市のうち12都市は、新興国の都市になる。（21頁）」

4) 富裕層の比率の増加

新興国の都市では、2025年までに、世界中の都市の高収入家計の60%が居住するようになる。それは先進国の富裕層の家計をこえる。（16頁）

5) 中間層の比率の増加

「人口1000万以上で中間層の家計が多い23の巨大都市のうち、16が新興国・・・中国の上海、北京、重慶、

南アジアのムンバイ、デリー、カルカッタ、カラチ、ダッカ、ラテンアメリカのメキシコシティ、サンパウロ、リオデジャネイロ、ブエノスアイレス、中東のカイロ、イスタンブールである。・・・これに対し、西側諸国の都市は7%にすぎない。それは、米のニューヨーク、ロサンゼルス、ヨーロッパのロンドン、パリ、ライン・ルール地域、日本の東京と大阪である（マッキンゼー）。(17頁)」

「人口が500万～1000万で、中間層の家計が2万ドル以上の26都市のうち、11都市は新興国（BRIC諸国）で、15が先進国の都市・・・(17頁)」

(3) 都市の経済とサプライ・チェーン

都市の重要性は、「インフラと商業施設、他の産業、雇用があり、地方から労働力がやってくる。分野や資本があり、産業はクラスターを形成し、やってくる企業にサプライ・チェーンを提供する」ことであるとする。

(4) 地方政府が自身の役割を理解し政策を考えること

「本来は地方政府が陣頭指揮をとって、都市への投資促進計画を打ち立て（4頁）」てなければならなかった。

ところが、(これまでの公共政策の主流的考え方で、)「少ない資源を多すぎる地域へ配分する自治体が多い（5頁）」という。

ここで、地域経済における本書の立場は、浅く広い投資ではなく、集中投資を支持する戦略である。すなわち、集積の利益を強調する立場である。「成長極（growth pole）」としての都市、空間的トリクルダウンに近い考え方といえる。

(5) 資本

ここでは、投資資金のオフショア化を論じている。「マッキンゼー調査分析の600都市のうち、先進国の120都市よりも大きなグローバルな投資資金がいまや新興国の480都市へ流れる。(34頁)」

それには、新興国の政府系ファンド、アメリカのソブリン債（公的債務）などもある。

また、中国の海外開発投資（ODI）が急増している。こうした結果、「アメリカは自国の都市にある産業への設備投資を大幅に減少させており、実質的には、自国の都市の経済成長を脅かすために新興国の都市で資金調達をしている。(35頁)」

(6) 総括

第1章を総括すると、

- 1) これからの都市経済の舞台は新興国に拡大しつつある。新興国は西側諸国よりも急速な都市化をしており、「新興国の都市地域におけるGDP、人口、そして中流階級の消費は、先進国のそれよりも成長率が高い。新興国は、自国内でも、西側諸国とグローバルに競争する多国籍企業を生み出し続けている。(44頁)」
- 2) そのような新興国の勃興に対する西側諸国の対応について。「西側諸国の多国籍企業が、新興国においても魅力的な都市があり、高い競争力のある技術が成長しつつあることを認識する必要がある。西側諸国の多国籍企業の文化とリーダーシップは、新興国からの歳入の割合が高まっていることに合わせる（45頁）」べきである。
- 3) そのような転換期における西側諸国の多国籍企業にとって以下の2点は不可欠という。
 - ①企業文化を変える必要性：西側諸国の多国籍企業は、先進国から新興国へ目を向けないといけない。
 - ②再配置の必要性：企業は国家レベルではなく、市場力にもとづいて、都市レベルで、管理部門、生産部門、マーケティング部門を再配置しなければならない。(45頁)

3. 第2章「グローバル経済で大都市はどのように競争するのか」の検討

第2章「グローバル経済で大都市はどのように競争するのか」では、多国籍企業誘致に成功する都市と、そうでない都市の違いを生み出すキーとなる11の要素を検討する。

それらは、(1) 都市や首都の規模、(2) 地政学的な性質、(3) ロジスティックス、(4) インセンティブ授与の可能性、(5) 産業クラスターがあるか、(6) 良いサプライ・チェーンがあるか、(7) 好ましい中央政府の政策、(8) 社会の安定性、(9) 政治と市民のリーダーシップ、(10) 制度の強さ、(11) 商業的な強さがあるか、である。

(誘致に影響するポイント1) 都市や首都の規模に関する議論

1) アメリカ中西部のデンバーの例=>広域行政による発展 (52頁)

1987年にデンバー・メトロ商工会議所は、経済成長のための新たな装置として「グレイター・デンバー・コーポレーション (後のデンバー都市経済開発公社)」をつくった。

ここで重要なのは「グレイター・デンバー」という概念であり、「デンバー大都市圏」の意味であるので、近隣との広域行政 (デンバー・オーロラ・メトロポリタン統計地域の12の自治体) による成功例ということになる。

その会社は3つの目的をかかげた。

- ①国際空港をつくること。これにより隣りのアダムズ郡と共同することになる。
- ②デンバーを「雇用のための経済グローバル地図 (人材吸引のデータ)」に載せること。ビジネスの才能ある人材を引きつける地域の文化施設や科学教育施設を整備した。
- ③大都市地域となるための経済発展計画を開発すること。高速輸送ネットワークなどの整備をした。

このようにして、衰退していたデンバーが、現在は航空・宇宙産業、バイオ、放送通信業界、再生可能エネルギー、金融、ヘルスケア、ITなどの産業の中心となった。

2) 規模問題

「アメリカやヨーロッパの都市が多国籍企業の投資を誘致する際・・・直面している最も難しい問題は、新興国の都市地域のとてつもない市場規模の差」であるとする。

その結果、規模の点からいえば、「アメリカの都市は、新興国の大・中規模サイズの都市地域と競争するよりもむしろ、だいたい同規模の都市同士で事業投資を競争し合う方向へと向かっている。・・・この西側諸国の規模の不均衡の結果は明白である。アメリカの上位都市は、より小さなアメリカの都市から、ビジネスの投資を吸い取ることで大きくなっていった。・・・(54頁)」

(誘致に影響するポイント2) 地政学的な性質

マーケティングのセグメントを都市レベルで考えることに相当する部分である。人口数、収入、年齢、教育水準、職業、民族、言語などを考慮しマーケティングすることを勧めている。

例1) 高所得都市=>高級な小売業を誘致。

例2) 高齢者が多く、年金システムが十分ある都市=>ヘルスケア産業を誘致。

例3) 大学都市=>研究開発型企業を誘致。

現在最も魅力的な産業はICT、金融、メディア、ファッション産業であるという。卓越したニューヨークですら、ICT誘致に熱心な例であり、コーネル大学やイスラエル工科大学の連携をおこなった (以下のジュリアーニ市長の業績)。

（誘致に影響するポイント3）ロジスティックス

ここでは、ニューヨーク、ニュージャージー両州が1921年に設立した「PANYNJ（ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社）」の例と、パナマ運河の拡張問題が、いかに経済を拡大したかの例をとりあげている（日本も多大の恩恵を受けている）。

（誘致に影響するポイント4）インセンティブ授与の可能性

1）インセンティブのバリエーション

ここでは、代表的な多国籍企業誘致のインセンティブとして、「産業歳入担保債」「インフラへの漸次増加税」「企業への直接融資や融資助成」「用地取得での優遇」「公共財の優遇レート」「都市のプロジェクトやインフラの改善」などをあげている（59頁）。

2）成功事例

成功事例都市として、ラスベガス、ワシントンDCの対岸のアーリントン、トロント、シンガポールなどをあげた。また、有名な『フォーブス』のビジネス誘致成功都市のトップ5である、ソルトレークシティ、ユタ州のプロボ、ノースカロライナ州のローリー、テキサス州のサンアントニオとオースチンも成功例としている。

（誘致に影響するポイント5）産業クラスターがあるか？という点

「産業クラスター」とは、いわゆる、ポーターの現代的な集積の経済論であり、古いマーシャルの集積論（地場産業的集積）に対して、ハイテク産業的な競争や大学等研究拠点のスピルオーバー効果を取り入れた概念である（フロリダ、小長谷訳（2010）の文献解題参照）。

「産業クラスター」の事例としては、蘇州産業パーク、ボストンのルート128、テキサス州ヒューストンの成功をあげた（63頁）。

（誘致に影響するポイント6）良いサプライ・チェーンがあるか？という点

サプライ・チェーンについては、多面的に分析している。

1）製造のサプライ・チェーン

「製造のサプライ・チェーン」は、部品サプライヤーや最終的なアッセンブラーの組立システムの供給など多くの企業を含む。

（アメリカの自動車サプライ・チェーンにおける「南北戦争」の例）

- ①もともとアメリカのビッグ3のサプライ・チェーンの中心はデトロイトを中心とした〈北部〉にあった。
- ②これに対し、米国に進出した外国のメーカーは、「労働組合を持たない労働市場と低コスト構造の〈南部（ケンタッキー、テネシー、アラバマ）〉に進出し、より高品質で低価格の製品をつくりだし、デトロイトの覇権に挑戦（65頁）」し、勝利した。
- ③これに対抗してGMなどは〈中国〉に進出しまきかえしを図ったが、都市デトロイトそのものが敗者となっている、とする。

2）販売のサプライ・チェーン

アパレルの例をあげると、アメリカの多国籍企業は、現在、バングラで生地を織り、香港でデザインし、中国で裁断・縫製し、米国に輸入する。多国籍企業はこのサプライ・チェーンを自前で完成し、コストダウンを図っている。

3）ロジスティックス

アメリカにおける流通の10大ハブとしては、PANYNJ（ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社）、フィラデルフィア、ジョージア州サバンナ、シカゴ、テキサス州ヒューストン、テネシー州メンフィス、ルイジアナ州ニューオーリンズ、アラバマ州モービル、サウスカロライナ州チャールストン、ロサンゼルスあげた。

4) サプライ・チェーンこそ担当者の盲点

現在の都市の経済開発計画と企業誘致の最大の弱点は、誘致しようとしている企業の求めるサプライ・チェーンについての担当者に知識がないことであるという。

5) むしろしがらみのない新興国こそサプライ・チェーンが強みになりつつある

新興国の都市の方がむしろ、時代遅れの産業やサプライヤーを抱えていないので、サプライ・チェーンのクラスターを組織化するのに有利となりつつある。

（誘致に影響するポイント7）（多国籍企業が立地する国での）好ましい中央政府の政策

1) 金融の安定性

多国籍企業は現地通貨で決済を行うので、現地での急速な通貨価値の低下は、最終製品を現地でつくるための部品の輸入コストを上昇させる。

2) 輸入商品の販売量への実質的な数量割り当て（数量制限）はマイナス

3) アメリカでの先端技術の輸出規制

4) 外国企業の誘致に障害となる財政政策

アメリカは企業所得税率が世界で最も高い国の一つ。

5) 中国からアメリカへの外国直接投資の障害

この例が「CIFUS（外国からのアメリカへの投資に関わる合衆国外国投資委員会）」による安全保障面での規制である。これらの評価には政治的国防的理由が入ることを完全に無視することは難しいことは確か。

（誘致に影響するポイント8）社会の安定性

100人以上の死者を出したバングラデッシュのダッカのラナ・プラザビル崩壊の影響などを例にとり、ウォルト・ディズニーはもうバングラデッシュでライセンス商品をつくらない、ターゲットやナイキも減産する結果となった。

（誘致に影響するポイント9）政治家と市民のリーダーシップ

1) ニューヨークの例、ジュリアーニ市長の成功

2) シカゴの例、リチャード・ダーレイ市長の成功例

ボーイング本社をシアトルから移転させた。

この2例以外、多国籍企業誘致に成功したのはほとんど南部都市である。8000社以上の小規模企業を対象としたサムダック社のアメリカで最もビジネスに適した都市のランキングによると、おどろいたことに、コロラド・スプリングス以外すべて南部となっている。この理由として、南部は企業に親和的で官僚主義や組合主義が弱い、政治的腐敗の問題が今後でてくる可能性を指摘している。

3) オースチンの例

税率の低さなどにより、サムダック社による新しくビジネスを始めるのに最も良い都市の1位という評価。

4) バージニア・ビーチの例

近くに世界最大の海軍基地であるノーフォークがある。

5) ヒューストンの例

テキサス州の条例やライセンス（許可制）の要求が緩いだけでなく、豊かなビジネス空間があり、しかも不動産価格が安い。

6) コロラド・スプリングスの例

ビジネスに有利な規制と地域の有力大学を卒業した専門労働力が豊富である。

7) サンアントニオの例

高度なソフトウェアの宝庫。シリコンバレーの60%のコストで済み、しかも生活費も決して高くない。シリコンバレーのアパートと同じ値段で大邸宅が買える。

8) ナッシュビル例

生活費が安く、税率が低い。音楽拠点であり、エンターテインメント関係の投資多い。

9) ダラス＝フォートワース＝アーリントンの例

連合都市圏全体で670万人の人口がある。やはり税率が安く、ビジネスに親和的な政府と高い経済成長率があること。

10) ローリー＝ダーラム＝チャペルヒルの例

デューク大学、ノースカロライナ大学、ハイテク研究開発センターからなるリサーチ・トライアングルがある。事業に魅力的な都市ランキングで8位。

(誘致に影響するポイント10) 制度の強さ

教育機関や教育制度がハイテク企業誘致に有効な例。

1) マサチューセッツ州の例

有名なルート128などのハイテク地域がある。ハイテク地域への企業誘致のために、国で一番の公立学校システムをつくった。

2) 中関村科学パークの例

政府の科学技術研究所や3つのマンモス大学（精華大学、北京大学、中国人民大学）がある。

3) 西安の例

西北工科大学と西安航空保安大学校が、航空産業に貢献。

4) チェンナイ、ムンバイ、デリーその他のインドの上位16都市の例

エンジニアリング・マネジメント工科大学が貢献。

5) ニューヨーク市の例

リンカーンセンターが舞台芸術を復活させた。ジュリアード音楽院が世界中から学生を引きつけている。

(誘致に影響するポイント11) 商業的な強さがあるか＝有望な人材や企業を引きつける美しい魅力的な都市をつくれるかどうか？

小売業と不動産デベロッパーは、強力な存在感を確立できるような、ランドマークとなる巨大な商業ビルを建設できる。それは投資をよびこむ。

例としてシカゴ、マイアミ、上海などをあげる。

4. 第4章「多国籍企業は拡大のために、どのようにグローバル都市を選択するのか」の検討（都市の「買い手」の立場から）

この第4章と第5章が本書の中心をなす部分であり第4章は多国籍企業側で、「多国籍企業による都市の選択」、第5章は都市側「都市による多国籍企業の誘致」である。

(1) 多国籍企業の選択

「既に強い地域に更に資源を投資すべきか」「現在弱い地域に資源を投入すべきか」「新たに始めようとする地域に資源を投入すべきか」の3つの選択があるという。

誘致要因には「ハード」と「ソフト」がある。

「ハードの誘致要因」とは、客観的指標であり、「経済の安定性と成長性」「生産性」「コスト」「所有概念」

「地域のサポート・サービスやネットワーク」「通信インフラ」「立地戦略」「インセンティブ制度やプログラム」などである。

「ソフトの誘致要因」とは、やや主観的に判断されるものであり、「ニッチの開発」「生活の質」「専門家や労働者の能力」「文化」「人間関係」「経営スタイル」「柔軟性やダイナミズム」「市場に関するプロ根性」「起業家精神」などをあげる。

ここで、ソフト要因がハード要因より重要になってきているという見解は、実はフロリダと同じである。この点については、Ⅲ章の2でとりあげる。

以下、要因分析、プロセス分析、ランキングへの効果などを検討した。

（2）地理的次元

1）例として、ラテンアメリカを企業が選択する場合での選択プロセス

第1ステップは、ラテンアメリカ地域を選ぶかどうかである。マーケットが拡大しているかどうか？人口、所得、個別純資産など。

第2ステップはどの都市を選ぶかである。ラテンアメリカ地域のマーケットでは、ブラジルが1位、メキシコが2位である。すでに最高の経済成長は、中心部ではなく、第2位以下の都市に移っている。例として、チリのサンチアゴ、ブラジルのベロ・オリゾンテ、サルヴァドル・ダ・パーイア、レシフェ、フォルタレザ、クリチバ、ポルトアレグレ、メキシコのグアダハラ、モンテレー、プエブラなどの都市が急成長しているという重要な指摘がある（4章、119頁）。

第3のステップでは、企業はそれぞれの都市が連合して企業へオファーすることを期待している。しかしこの段階で1つの国の中でも都市間競争が始まっている。欧米からの誘致のために自由貿易地区をもうける戦略をとる。一番有力なのがNAFTA、ボリビアン貿易地域、メルコスール、ブラジルがEUと結ぶ二国間協定などである。

2）立地決定プロセスで逆転が起こる国家と都市の選択

10年前の立地選択プロセスでは、

グローバル地域の選択=>国の選択=>地域の選択=>都市の選択=>不動産の選択

現在の立地選択プロセスでは、

グローバル地域の選択=>都市の選択=>地域政府の選択=>国の政策の選択=>不動産の選択

となっているという。メキシコのモンテレーやブラジルのクリチバは企業誘致と高い成長の成功例としてあげられた。

（3）経営の次元

情報検索メカニズムが重要とする。

●（コラム4・1）バイヤーの6つの役割

1）イニシエーター（主唱者）

例は、メキシコシティを開拓したウォルマート。

2）インフルエンサー（影響者）

例は、ウォーレン・バフェット。

3）デシジョン・メーカー（意思決定者）

例は、ビルゲイツの中国進出。

4）アプルーバー（承認者）

例は、メトロPUSのTモバイル買収の効果。

5) バイヤー (購買者)

例は、2011年のエジプトの政治動乱で落ち込んだ投資が2013年に復活したこと。

6) ユーザー (利用者)

従業員、サプライヤー、流通業者、消費者、投資家が含まれる。

(4) 企業的意思決定プロセスにおける4つのステップ

1) (第1ステップ) 情報検索

4つの情報源をあげる。「コマーシャル・ソース」「パブリック・ソース」「パーソナル・ソース」「エクスペリエンシャル・ソース」である。

企業の立地意思決定に関する連続した考慮集合としては、

1. 全ての選択集合⇒2. 知覚集合⇒3. 考慮集合⇒4. 最終選択集合⇒5. 決定のプロセスモデルである。

● (コラム4・2) バイヤーはどのように選ぶのか?

「ほとんどの都市は、バイヤーがあまり重視していない項目に投資している」という調査結果 (デベロップメント・カウンセラーズ・インターナショナル) がある。

バイヤーの情報ソースの第1は噂であり、次いでニュース記事、企業旅行などであり、都市からの一般的で一方的な情報提供は見ずに、第三者や個人的評価などを重視していた。

2) (第2ステップ) 代替案の評価

主観的評価の成功例はブラジルのベンツ工場誘致であるという。

● (コラム4・3) 主観による評価

ベンツが新たな組立工場をブラジルのミナス・ジェライス州のフツ・デ・フォーラに構えたのは、ソフト要因の評価だった。マネジメントチームによる公式・非公式の訪問の印象を考慮にいれることが大切であり、とくに非公式の訪問により、干渉されずに毎日のダイナミックな都市を観察することができ、これから、他のライバル都市は、生活の質、労使関係、安全性、暴力などの認識ではずされた。

このように、実は重要性が増している主観的検討としては以下の点をあげている。

- 1) 「住む場所」 家族の雇用機会、教育システム、生活費、生活の質。
- 2) 「生産拠点」 労働者のスキル、労使関係、税金、土地のコスト、エネルギー。
- 3) 「サプライヤー」 効率的な生産のためのサプライヤーの資源、部品、システムのレベル。
- 4) 「サービス」 地元や地域市場の購買力と流通チャネル、質のいい労働力、ITの標準装備度、ネットワークの利用可能性。
- 5) 「物流」 国内での販売や輸出での保管能力や輸送能力。
- 6) 「慣習」 施設レベル、大きさ、アクセスの容易性、サービス水準、コスト。

3) (第3ステップ) 購買決定

4つの影響要因をあげる。

(第1要因) 環境や他者に対する態度

例として電力不安。

(第2要因) 企業の購買プロセスに関わる人々に対する信頼性

例：有名な市長のカリスマ力など。

（第3要因）購買者のコストやベネフィットの認識を変えるような予期せぬ状況要因

例：シリコンバレーの労働者不足など。

（第4要因）知覚リスク

例：自然災害や政治危機など。

4）（第4ステップ）購買後の行動

（投資家の満足がもっとも高い例1）チリをあげる。FDIの受け入れで記録的な評価の上昇（UNCTADの世界投資レポート）があった。

（投資家の満足がもっとも高い例2）シンガポールをあげる。ビジネスをしやすい国で、東アジア・パシフィック地域でNo.1（OECD調査）となった。

（5）都市ランキング情報の影響

3つの側面からみられることが多いという（KPMGグローバルシティ投資モニター）

1）政治的・経済的文脈（政治的安定性、市場アクセスと市場規模、経済成長）。

2）労働力とコスト基準（スキルのある人的資源、インフラ、生活費、教育水準、不動産の利用可能性）。

3）生活と研究の質（イノベーションと研究水準、生活水準）。

5. 第5章「都市はどのように多国籍企業を誘致するのか（都市の売り手の立場から）」の検討

「都市は、企業、投資家、熟練労働者を都市に引きつけるため、そのプランを実行するリーダーシップ・グループを組織化する必要がある。リーダーシップ・グループは、コミュニティ・リーダーとともに、どんな都市にしたいか明確にする必要がある。それは市民を満足させ、市民に成長や資産、さらに良き生活をもたらすのは何かを決めることである。（160頁）」

成功事例として、開発にシンガポールの力を利用した蘇州工業団地の例をあげている。蘇州市は1994年に、工業団地を開発するため、80平方キロをシンガポールにリースし、投資させた（162頁）。これについては、次章でより詳しく述べる。

この都市からみた多国籍企業誘致のポイントとして以下の「4課題」をあげる。

【1】都市は、その魅力度を改善するために何ができるか？

【2】都市をマーケティングする際の主要なアクターは何か？

【3】都市が魅力を与える必要のあるターゲット市場はどれか？

【4】都市のマーケットターたちは、どのようにコミュニティをマーケティングするのか？

【1】都市は、その魅力度を改善するために何ができるか？

この点については以下の4点が重要であるという。

（1）インフラの整備

例として、インドの問題が電力供給の不安定性。

（2）意欲ある熟練労働者や専門家を増やすこと。

例としてボストン、オースチン、サンフランシスコ、メキシコのモンテレー、上海にはハイテク専門家がいるが、ケンタッキーには少ないなど。

（3）ハイテク技術者やマネージャーが感心を引くような都市の魅力があるか？

例として、シドニーのオペラハウスは都市の魅力であるという。

(4) アクセスの改善

例として、小企業の成長に良い米国都市トップ5 (Biz2Creditの事業ローン市場調査) は、ヒューストン、タンパ、デンバー、シアトル、ダラスであるという。

北東部都市はこの点負けている。

【2】都市をマーケティングする際の主要なアクターは何か？

(1) 公共部門のアクター (現地) 「都市、州政府の政治家、管理者」「都市政府の組織」「経済開発局」「地域計画局」「公的情報局」。

(2) 民間セクターのアクター (現地) 「市民リーダー」「大都市や都市事業協議会」「リーディングカンパニー」「不動産開発事業者や代理店、法律的な支援」「財務的な制度 (銀行や保険会社)」「商工会議所や他の地方の事業組織」「労働組織」「大学や職業訓練機関」「メディア」。

(3) 地域のアクター 「複数の地域をまたぐ経済開発の行政機関」「国と州、地方政府」。

(4) 国家のアクター 「行政、議員のリーダー」「監督官庁」「多国籍企業、大中規模企業」「法的ロビイスト」「メディア関係者」「国内投資事業協議会や組織」。

(5) 国際的アクター 「大使館、領事館」「国連、OECD、ASEAN、NAFTAなどの経済開発を取り扱う国際組織」「トップグローバルコンサルティング会社」。

この章では、(1) と (2) に特に焦点があたる。

(1) 現地関係者：公共部門のアクター

役人は、「・・・富の再分配を重視するが、富を生み出す能力はない・・・経済工学よりも社会工学を誇りに思う伝統があるようだ・・・(170頁)」とし、「新しい世代の米国の市長たちは「経済的に成長する企業のように」都市を統治しようとする・・・(170頁)」という。

例としては、ニューヨーク市長ブルームバーグ、サンフランシスコ市長、ヒューストン市長、ポートランド市長などをあげるが、特にブルームバーグを代表例として説明する。

エコノミスト誌の表現がよくブルームバーグを捕らえている。「ビジネスで1から富を築いた・・・ブルームバーグ前市長は商品取引所のようにオフィスを管理し (エコノミスト誌プロガー)、都市サービスから長期計画にいたるまでのすべてをビジネスの手法で改善した。(170頁)」 「・・・彼は2008年の財政危機以後も、マンハッタンにコーネル大学とイスラエル技術機構の膨大な投資を呼び込み、ハイテクゾーンを設置した。・・・彼は「ニューヨーク市を協働の場、都市労働者を有能な人材、市民を顧客として捕らえていた。・・・それゆえ、ほとんどのニューヨーカーは彼を愛した・・・(エコノミスト誌) (171頁)」。

こうした「都市経営者主義、都市企業家主義」はもはや米国だけではなく、途上国の都市のリーダーもすべて同じやり方をとり戦略的な都市マーケティング戦略を学んでいる。

● (コラム5・1) ブルームバーグ市長の事例

1) 教育改革：ジョエル・クラインを教育部局長にして、成績や卒業率を著しく改善した。

2) 医療改革：免疫学者フリーデンを責任者に任命し健康を改善した。

3) 交通改革：渋滞課税。

4) 犯罪対策。

5) 財政完全化と、都市退職者医療基金を積み増しし、公社債の信用格付けを維持した。

6) 経済開発：ICTやバイオ産業の振興。コーネル大学、イスラエル工科大学の誘致。2003年から2012年にかけてICT雇用が60%増加。

(2) 現地関係者：民間部門のアクター

1) 市民団体のシビックプライドの構築

サンフランシスコの「チャイナSF」の設立。

インドのレリアンス・インダストリーズ、エチオピアのエチオピアテレコム の例。

2) 都市のリーディングカンパニーの重要性

3) 不動産業の役割の重要性

都市のアイデンティティの構築、例としてハートフォード、コロンバス、シャーロット、ヒューストンや陝西省の西安市、海南省の三亜市がある。

4) 金融機関の重要性

例として、ナイジェリアのラゴスや、インドネシアのジャカルタでの金融機関の集中、スペインの二大銀行のラテンアメリカへの投資がある。

5) 商工会議所や観光局の重要性

シンガポール観光局の活躍。

6) 観光・集客産業（ホスピタリティ、リテール産業）の重要性

7) 労働市場と教育機関の重要性

8) 良い景観をつくる建築家の役割

クアラルンプールのペトロナスタワー、ドバイのブルジェハリファ、上海タワー

9) メディアの重要性

デトロイトのイメージ転換、北京の環境問題など。

【3】都市が魅力を与える必要のあるターゲット市場はどれか？

都市は、「強い印象を与えることのできる市庁職員、ビジネス・リーダーや有名人」を必要とする。「レベルの低い官僚的な役人は、経験豊富な事業経営者の相手には力不足」であるとまで言い切る。

そして、チリのサンチアゴの成功例をあげる。

サンチアゴは、ハイテク投資プログラムに大きな投資をしたCORFO（チリ経済発展機関）をかかえ、スマートシティとして最新のITサポートを積極的に行うと、絶えず強調してきた。また小売り商業の中心という側面も有利に働いた。このようにしてビジネスインフラ、安定な経済、環境のよさ、教育の質、知的資本、労働市場の効率性、イノベーション、金融制度からラテンアメリカでトップのロケーションとして認められ、ラテンアメリカのシリコンバレーといわれるまでになった。（192頁）

(1) 事業と産業の誘致

3 カテゴリー「重工業」「クリーン・ハイテク産業」「起業家（ベンチャー）」の誘致にわけて説明する。

1) 重工業（鉄鋼、自動車、石油精製・精油）の誘致

重工業はアジアへ移転している。一方、ピッツバーグは重工業からクリーン産業へ転換しつつある。

2) クリーン産業（組み立て、ハイテク、サービス企業）の誘致

今日では、大都市は重工業の代わりに、ソフトウェア企業、広告代理店、デザイン会社、企業の本部、小売業などのクリーンな企業を誘致することを好むとしている。

●（コラム5・2）小さなハイテク都市、例ブラジルのイタフバ。（196頁）

- 1) ラテンアメリカで唯一のヘリコプター製造会社であるヘリプラス社の本拠地である。
- 2) 教育・文化政策に力を入れた。非識字ゼロを目指す。INCIT（イフタバ・ビジネス・技術インキュベータ）などのインキュベータ政策を強化した。
- 3) 結果、1970年から1996年の経済成長でブラジル内都市で2位の実績、博士号取得者の人口密度が国平均の5倍となった。

3) 起業家の誘致

企業誘致が多国籍企業だけでなくベンチャーも含む例

●（コラム5・3）シカゴでの革新的都市の構築、シカゴ新市長ラーム・エマニュエルの起業促進策。（202頁）

- 1) イノベーションのために評議会「シカゴ・ネクスト」を立ち上げる。
- 2) エクセラートラボの夏季集中起業家促進プログラム
- 3) シカゴ・イノベーション・アワード
- 4) ITベンチャーのための共同作業センターのイニシアティブ1871
- 5) サプライチェーン、輸送、ロジスティックスの競争力強化のためのシカゴ・サプライチェーン・イノベーション・ネットワーク
- 6) シカゴ大とノースウェスタン大のビジネススクールのプログラム

（2）居住者や被雇用者の誘致

誘致対象を、4 カテゴリー「富裕層」「熟練労働者やクリエイティブな芸術家」「熟練経営者と専門家」「技能ある教育者と教育施設」にわけてジャンルごとにその戦略が説明される。

1) 富裕層の誘致

多くの国は、富裕層にビザや市民権の発給を迅速化する移民政策をおこなっている。

- ①カナダの富裕層の50%以上が移民。
- ②オーストラリアのゴールデン・チケット・ビザプログラム（500万ドル以上の投資者）。
- ③米国のEB-5投資家ビザプログラム（2年間で米国人10名雇用か50～100万ドルの投資者）。
- ④シカゴにおけるCEOたちのサークルの存在の効果。

2) 熟練労働者やクリエイティブな芸術家の誘致

- ①技術者、医師、教育者。
- ②芸術家（ニューヨーク、ワシントン、シカゴ、ラホール、パリの誘致例）。

3) 熟練経営者と専門家の誘致

「ビジネスの知識労働者」である弁護士、会計士、ソフトウェアデザイナー、金融専門家、経営専門家、人材育成専門家、アナリスト、リサーチャーなど。

彼らは大都市に集積する傾向にあり、都市の魅力向上政策が有効であるとする。

4) 技能ある教育者と教育施設の誘致**①「強い大学の存在が必要」**

大学は、オペレーションやソフトウェアのエンジニア、金融やマーケティングの専門家、弁護士、コンサルタント、会計士を教育するため。

（例1）メキシコのモントレイの「モントレイ工科大学（ITESM）」

モントレイはいまや、1万3000社以上の企業の本拠地となっている。モントレイの成功の大部分は「モントレイ工科大学（ITESM）」によるところが大きい。ITESMを卒業した博士の80%が地元の重要な企業の重役になっている。

②奨学金政策

教育インフラが乏しい場合有効。良い教育機関に入れる奨学金を出し、卒業後、地元に戻ってくることを約束させる方法。

（例2）コスタリカの「INCAE（中央アメリカ経営管理研究所）」

（例3）ブラジルの「CAPEP（高度教育人材改善協会）」と「科学技術開発国家評議会」

③ラテンアメリカへのUターン問題

「高い技能をもったアメリカ生まれの外国人である移民たちが、アメリカを離れ、両親が生まれた国へ帰っているというパターンに、われわれは気がつき始めている。（213頁）」（マドレーヌ・サンブション）。

「ラテンアメリカからのほとんどの学生たちは、テクノロジーとビジネス関連の両方の分野で学位を取得する。・・・ラテンアメリカの国々はかつて、外国の大学を卒業した市民に対して魅力的な環境や給与を提供することに失敗し続けてきた。・・・（これまでは）外国の病院や大学、研究所や企業でポジションを得てしまう（ことが多かった）。（214頁）」

「しかし、ラテンアメリカではこの形勢が逆転しつつある。ここ10年のモンテレー、メキシコシティ、サンパウロ、リオデジャネイロ、リマ、ボゴタなどのラテンアメリカの都市の急速な経済成長は、アメリカで学び、働いた経験のある多くのハイテク専門家を、これらの地域に引き戻しつつある。（215頁）」

【4】都市のマーケッターたちは、どのようにコミュニティをマーケティングするか

西側都市は「持続可能」という言葉を使うが事実上の縮小政策である。

コトラの勧めるのは、「多国籍企業を誘致するグローバルな経済成長政策」である。

Ⅲ. コトラの議論の特徴と課題

以上のコトラ著作の主要部分の概観をもとに、重要なポイントについて考えてみたい。

1. 新興国成長モデルの提示

本書の特徴として、第1章で、新興国成長モデルとジェイコブスの引用をしている。これは本書のテーマにとって適切な基礎的整理であり、評価できるので、より詳細に検討しよう。

（1）FDI外国投資型都市モデル

1）深セン市の成功例

グローバル企業による投資型都市発展の典型例としてとりあげられる。ご承知のように深セン地域は、中国の市場経済導入の先頭にたった地域で、鄧小平が1980年に立ち上げた東海岸の5つの経済特区（香港に隣接する深セン、マカオに隣接する珠海、汕頭、台湾対岸の厦門、海南省）のうち最大の成功を収めたものである。

深センが特区に指定されたときは、「・・・そこには荒れた建物や信号機さえない、わずか3キロ四方に人口3万人が住む、漁港や貿易港などからなる小さな地方自治体だった。・・・1982年にはこの特区に新たに自治体加わり、人口は35万1871人になった。（12頁）」ところが「経済特区構想からわずか8年後（原文のママ、18年の間違いと思われる）の2000年までに深センの人口は700万8428人となった。2010年までに・・・人口は1035万9938に達し・・・2012年には深センのGDPは1人当たり1万3581USドルで購買力平価は2万3897ドルにもなる。2010年には10%の年次成長率で、深センの購買力平価は、1人あたりのGDPが2万9535USドルのシカゴにほぼ匹敵する。すでに1人当たりGDPではクリーブランドを抜いており、まもなくフィラデルフィアに追いつく・・・（12頁）」とする。

この結果、空間構造的には、郊外では、中心都市から郊外へと伸びる高速道路のインターチェンジに、あたかも葡萄の房のように集積する「工業団地」と「新住宅開発」の群によって特徴づけられる独特の構造をもつ。この製造拠点がエンジンとなり、中心都市にもサービス業が成立するが、旧都心は手狭なため、高層ビルのための新しいオフィス新都心が建設される。

3) 工場移転

このFDI型都市については、「新興国では・・・1980年以来ずっと、成長の主要な源泉は、先進国の都市地域から新興国の都市地域へと製造業が移転してきたことである。(25頁)」

「各都市は、外国からの直接投資（FDI）をめぐる、新興国の各都市と競争している・・・」

「産業の移転や支店をつくるための投資は、都市間の取引であって国家間の取引ではない。(26頁)」などと説明される。

4) 雇用の創出

「新興国の上位都市の雇用成長率は、原理的には、高い賃金を求めて田舎から都会へ労働者が移住することで可能となっている。都市の雇用成長をもたらす要因が都市化（24頁）」である

(2) 輸入代替概念とジェイコブス論

中国などの新興国が進むことができた次の段階がいわゆる「輸入代替段階」である。逆にいかえると、このFDI段階から発展し新興国になれたところは「輸入代替段階」になっているのである。

したがって、都市経済におけるこの概念は大変重要であるが、コトラーは、その重要性を初めて指摘した嚆矢をジェイコブスにもとめ、彼女の業績を高く評価している。

ジェーン・ジェイコブスの1984年（リプリント1985年）の著作『都市と国家の富』で、「都市が富をつくるのであり、国家が富をつくるのではないこと」（第1命題）を引用。それをジェイコブスは「東京と日本の他の主要都市の発展と、日本の国家レベルの富の増大」について実証したとする。

そして、コトラーは、ジェイコブスの5段階論にそって説明を展開する。

（第1段階：輸入市場）

（第2段階：輸入代替）

（第3段階：産業と商業の移転の段階）

（第4段階：技術）

（第5段階：資本形成と投資）

(3) FDI型から輸入代替モデルへ

1) 先進国と新興国の立場

先進国（西側）からすると、「多国籍企業は特許や商標による保護によって、さまざまな輸入代替攻勢に打ち勝とうとするが、これは歴史的には望みのない作業である。(22頁)」しかし、西側から見たメリットも「それにもかかわらず、多国籍企業のブランドは進出先に根付（同上）」いた。

そして、「西側企業による産業や商業の投資は自国の製造業を危険にさらしたという側面はあるかもしれないが、都市の経済発展を後押しした・・・新興国の都市にある現地企業は、徐々に輸入品に代替して自身のブランドを育て、市場での地位を築くだけでなく、製品開発やイノベーションに投資するようになる。2011年、中国はアメリカを抜き、EUに次いで世界第2位の輸出国となった。中国の通信業の巨人、華為（Huawei）は年間収入の13.7%を研究開発に投資した。2013年までには、中国は輸出品構成を付加価値の高い製品にシフトさせ、中国国内市場では多国籍企業の製品と十分競争できるようになる。(22頁)」

「かつて、アメリカの都市はヨーロッパの都市からの輸入代替を発展させたが、今日では、それらが、新興国の都市へ」という流れとなったのである。

2) 蘇州市の成功例

ビジネス誘致の成功ストーリーのひとつに蘇州市の工業団地の事例がある。蘇州市は「素晴らしい文化遺産のある中国の古い都市である。・・・1980年代に産業化が必要になり蘇州市と地域のリーダーたちは、アジアの虎の一つであるシンガポールに目を向けた・・・シンガポールは、西側の多国籍にビジネスを行う最良の場所として一目おかれている。1994年、蘇州市は工業団地を開発するため、80並行キロメートルをシンガポールにリースした。200億ドルの投資に関する合意契約は、・・・リー・クアンユーによって署名された。このプロジェクトは・・・今では蘇州工業団地と名前を替え、産業の巨獣となった。・・・20年後、蘇州工業団地は288キロ平方メートルまで成長し、2010年の段階では、1万5000の海外企業を集めている。・・・今日、40の中国の国立大学および国際的な大学が区域内に設立され、すばらしい人材を工業団地の企業内に供給している・・・(162頁)」

ここで「西側」の役割をはたしたのがシンガポールであり、華人国家であるから、ますますそのことが中国には親和的・有利に働いたといえるだろう。

(4) 先進国の取るべき道

1) イノベーション

「人口が少ない先進国の都市が経済成長するための唯一の希望は、イノベーションの輸出である。しかしこれもまた、長期的には新興国のそれらを輸入する都市に取って代わられるだろう。・・・先進国と新興国の経済的なパワーバランスの鍵になるのは、イノベーションと生産性の向上 (27頁)」としている。

2) テクノロジー

「都市の経済成長の要因をもたらす第2の要因は、テクノロジー (28頁)」であるとする。

新興国の立場では、「中国やその他多くの新興国では、外国からの投資には、特定の産業部門でのジョイント・ベンチャーという形式を取らせている。これは、国営企業の資産と収入を増加させることも目的の一つであるが、他の理由としては、現地のパートナー企業が高付加価値製品の技術を学習したり、ここで得た知識を活かして独自ブランドの製品や部品を作ったりすることを望んでいるから・・・(28頁)。

これに対し、多国籍企業側は、「多国籍企業は、このジョイント・ベンチャーと技術移転の条件を、市場へのアクセスが得られることや採算割れしない程度の売上・利益といった、短期的なベネフィットがあるために受け入れている。(29頁)」。しかし多国籍企業は、「合併パートナーであれ第三セクターであれ、ずっと、知的財産の泥棒被害を受けている。この問題に対しての、多国籍企業の知的財産を保全する法律的な対処としては、実際には、ほとんど何も打つ手がない。まず、この問題は特段新しいことではない。それは輸入代替という。昔からあるプロセスだからだ。(29頁)」

そして最終的につぎのような結論に達する。

「・・・模倣は都市の経済成長の核である。全ての都市は、はじめは輸入の代替で成長するが、それは模倣という言葉を、魅惑的に言い換えただけのことだ。どんな法律体系でもってしても、都市経済の中心を成している模倣による成長を止めることはできない。経済を成長させるために輸入しているものを、次は自らが再生産し、そして次にはそれまで輸入していたものを低価格で他国へ輸出するようになる。・・・多くの企業は、技術を西側諸国から模倣してきた。(29頁)」

(5) 技術と再投資の段階へ

そして輸入代替の次の段階まできている。「2009年～2013にZTE（前・中興通信機器）は、研究開発に売上の10%を投資したが、これはアメリカ企業平均よりはるかに高い。アップルは売上の3%しか投資していない。(30頁)」

輸入代替と技術蓄積の例としては、ソフトウェア分野では「インフォシス・テクノロジー」、白物家電分

野では「ハイアール」、電子レンジ分野では「ガランツ」をあげる。

2. 立地要因の変化の問題（フロリダと見解が一致するところ）

（これまで）これまでは、多くの企業は業務コストを最小化するようなハード要因に重点をおいていた。（今後）これからは、生活の質に代表されるソフト要因に重点をおくウェイトをおく企業も増えている。（第4章冒頭114頁）

この企業の立地選択における「ソフト要因」の重視、「企業の経済効率から就業者の生活的満足度要因」への移行は、フロリダ理論と類似する（以下表1）。フロリダの3つのTの理論の中では、第3番目のT（寛容性とアメニティの重視）の重要性が高まってきているという法則である。

「エルキュール生活品質調査2012年」によれば、212都市の生活質では、「ヨーロッパ勢が上位にあり、アメリカはオークランド（3位）、ホノルル（28位）、サンフランシスコとシカゴ（42位）」である（115頁）。

コトラーは、都市は、これからはソフトこそ重視すべきであり、例として、インド人の多い都市は「ボリウッド系映画」を上映すべきという提案をした（116頁）。

表1：立地要因の変化

出典：フロリダ、小長谷訳（2010）の文献解題より

	これまでの古典的立地論	フロリダの立地論
立地主体	企業	クリエイティブ・クラス（+企業）
就業地	第一義的決定要因	むしろ企業がクリエイティブ・クラス（の集積）に従う
居住地	従業員が就業地（企業）に従う	第一義的決定要因
立地原理	企業のコスト最小化原理	クリエイティブ・クラスの立地選好（ライフスタイル・アメニティ）→人間的次元の重視

3. コトラーにおける中小都市・中小企業問題

「最も成功する中小企業は、いずれ多国籍企業が買収してしまうだろう。（7頁）」というはしがきにおける見解でもわかるように、明らかにコトラーは、大企業と大都市（グローバル都市）の徒であり、大企業と大都市（グローバル都市）が関心の中心にある。本書の9割以上が、多国籍大企業と大都市（グローバル都市）に関する記述である。

しかしながらコトラーでも中小都市・中小企業問題に触れている部分がある。

（1）中小都市の重要性

第4章は、企業からみてどの都市を選択するかの問題を論じた部分であるが、4章第2節では、もはや、新興国では、成長が首位都市（多くの）第2位都市へ成長が移っており、それゆえ、第2位以下の都市をこれからは注目すべきであるという。

多国籍企業がえらぶ第2ステップのどの都市を選ぶかであるが、「すでに最高の経済成長は、中心部ではなく、第2位以下の都市に移っている。例として、チリのサンチアゴ、ブラジルのペロ・オリゾンテ、サルヴァドル・ダ・バリーア、レシフェ、フォルタレザ、クリチバ、ポルトアレグロ、メキシコのグアダハラ、モンテレー、プエブラなどの都市が急成長しているという重要な指摘がある（4章、119頁）。」という指摘はしている。

そして、「●（コラム5・2）小さなハイテク都市、例ブラジルのイタフバ」では、ラテンアメリカで唯

一のヘリコプター製造会社であるヘリプラス社の本拠地であるイタフバは、教育・文化政策とINCIT（イフタバ・ビジネス・技術インキュベータ）などのインキュベータ政策を強化し、結果、1970年から1996年の経済成長でブラジル内都市で2位の実績、博士号取得者の人口密度が国平均の5倍となったことを重視している。

また、先進国の既存の例ではあるが、199頁では、ドイツのミッテルスタンドの例をとりあげ、「マッキンゼー・グローバル研究所の予測では、2012年から2015年にかけて、中規模都市のGDPは、巨大都市のGDPを超える」として、中小都市も重視している。そして、チリ南部のプエル・モントという小さな港町が鮭の養殖（ノルウェー以外にライバルがない）で10億ドルをこえる輸出になり成功した例をあげている。

（2）中小企業・ベンチャーの重要性

1）クリーン産業（ハイテクやサービス）で重要な中小企業・ベンチャー

また、第5章は、都市からみてどのような企業を誘致すればよいかを述べている章であるが、第5章3節にある「都市が魅力を与える必要のあるターゲット市場はどれか？」の（1）事業と産業の誘致では、誘致対象を3カテゴリーとし、「重工業（鉄鋼、自動車、石油精製・精油）の誘致」「クリーン産業（組み立て、ハイテク、サービス企業）」「起業家」の誘致を論じているが、この後者2つのカテゴリーは大企業ではない。

そして、「●（コラム5・2）小さなハイテク都市、例ブラジルのイタフバ」では、ラテンアメリカで唯一のヘリコプター製造会社であるヘリプラス社の本拠地であるイタフバは、教育・文化政策とINCIT（イフタバ・ビジネス・技術インキュベータ）などのインキュベータ政策を強化し、結果、1970年から1996年の経済成長でブラジル内都市で2位の実績、博士号取得者の人口密度が国平均の5倍となったことを重視している。

また、先進国の既存の例ではあるが、198頁では、「ドイツのGDPの70%はドイツの数百の中小都市にある数千の中小企業によるもの」としている。

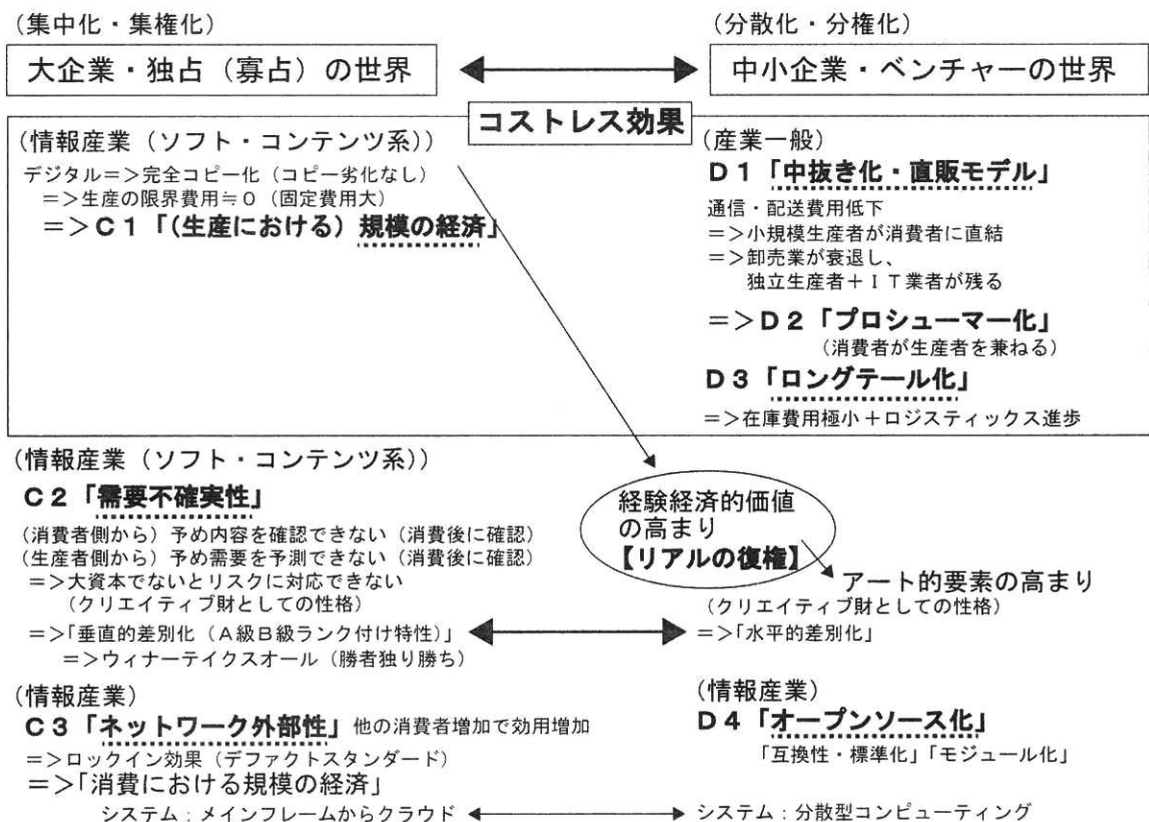


図3：ICT産業における「大企業・集中」および「独立事業者・分散」のそれぞれに有利に働く効果
出典：小長谷（2014）、小長谷（2015）

2) クリーン産業（ハイテクやサービス）で重要な中小企業・ベンチャーの育成政策（インキュベータ政策）の例

多国籍企業だけでない例として、「●（コラム5・3）シカゴでの革新的都市の構築」においてシカゴ新市長ラーム・エマニュエルのイノベーション評議会「シカゴ・ネクスト」、「エクセラレートラボの夏季集中起業家促進プログラム」「シカゴ・イノベーション・アワード」「ITベンチャーのための共同作業センターのイニシアティブ1871」「シカゴ・サプライチェーン・イノベーション・ネットワーク」「シカゴ大とノースウェスタン大のビジネススクールのプログラム」などの起業促進策をあげている。

3) 多国籍企業は最初から多国籍企業ではない。多国籍企業も中小企業・ベンチャーとして育つのである

「・・・中小企業（SME：Small and Midsize Enterprises）は、国内ではほとんどの事業をまかなっていて、国内の雇用や収益の大部分を生み出している。イノヴェーティブで付加価値の高い製品を持つ中堅企業は次第に貿易を行ったり、国際的に製造を始めたりするようになり、やがてそれらは多国籍企業になるだろう。（90～91頁）」と書いているので、コトラーもこのことは分かっているのだが、それにしても本書は多国籍大企業一色とも言ってよい記述であることは確かである。

なお、このように本書では例外的に中小企業・ベンチャーの記述が、なぜこの5章のこのカ所で厚いのかというと、クリーン産業（ハイテクやサービス）に焦点をあてたカ所だからである。

ハイテク、特にICT分野においては、大企業と中小企業・ベンチャーの間の転換が早い（敷居が低い）ことについては、拙著『角川インターネット講座10：第3の産業革命－経済と労働の変化』（共著）を参照。

4. コトラーの注目する都市・地域の焦点

本書では、以下のような地域の都市に焦点があてられている。

(1) アメリカ南部・中西部

アメリカでは、ジュリアーニ市長やPANYNJの例をもつニューヨーク、ボーイング本社を誘致したシカゴ、ルート128をもつボストン、ワシントンDCの対岸のアrlintonなどの例を除けば、ほとんどの例がアメリカ南部・中西部となっており、いわゆる前盛期末からの「サンベルト化」の傾向が著しいことが浮き彫りになる（小長谷2005）。

また中西部でも、広域行政連携により衰退都市からグローバル都市への転換をしたデンバー（52頁）、ソルトレークシティ（61頁）、コロラド・スプリングス（75頁）などの数例で、成長しつつあり、注目されている圧倒的多数は南部の都市である。

インセンティブ成功事例都市としてラスベガス、クラスター政策成功都市としてテキサス州ヒューストン、政治と市民のリーダーシップで有名なのは、オースチン、バージニア・ビーチ、ニューストン、サンアントニオ、ダラス＝フォートワース＝アrlinton、ローリー＝ダーラム＝チャペルヒル、などをあげている。

また、有名な『フォーブス』のビジネス誘致成功都市のトップ5に入る、ユタ州のプロボ、ノースカロライナ州のローリー、テキサス州のサンアントニオとオースチンや、小企業の成長に良い米国都市トップ5（Biz2Creditの事業ローン市場調査）であるヒューストン、タンパ、デンバー、シアトル、ダラスも成功例としているが、これらはすべて南部の都市である。

このことは、筆者が著作（塩沢・小長谷編2009）で整理しなおしたクリエイティブな都市の最高順位と一致する。アメリカについては、これらは国際的な都市ではあるが、必ずしも大都市ではない。すなわち、アメリカではグローバル都市とクリエイティブ都市はかなり重なっているといえる。

(2) ラテンアメリカ・・・本書の特色をなす中心的対象である。

ラテンアメリカ地域に関する情報は、本書の特色をなす日本ではあまり知られていないオリジナルな部分

表2：クリエイティブな都市の最高順位

出典：塩沢・小長谷編（2009）（フロリダのデータをもとに作成したもの）

指標	クリエイティブクラス（比率）順位	クリエイティビティ指数(3つのTの総合)	技術（ハイテク）指標（T1）	才能（T2）	寛容性（T3）
1位	ワシントン DC	サンフランシスコ	サンフランシスコ	ローリー＝ダーラム	サンフランシスコ
2位	ローリー＝ダーラム	オースティン	ボストン	ワシントン DC	サンディエゴ
3位	ボストン	ボストン	シアトル	ボストン	ロサンゼルス
4位	オースティン	サンディエゴ	ロサンゼルス	オースティン	オースティン
5位	サンフランシスコ	シアトル	ワシントン DC	サンフランシスコ	シアトル
6位	ミネアポリス	ローリー＝ダーラム	ダラス	ハートフォード	サクラメント
7位	ハートフォード	ヒューストン	アトランタ	アトランタ	ワシントン DC
8位	デンバー	ワシントン DC	フェニックス	デンバー	アトランタ
9位	シアトル	ニューヨーク	シカゴ	ミネアポリス	ミネアポリス
10位	ヒューストン	ミネアポリス	ポートランド	ダラス	ヒューストン

である。

まず国家レベルでは、ラテンアメリカで投資家の満足がもっとも高い例として、FDIの受け入れで記録的な評価の上昇（UNCTADの世界投資レポート）があったチリに注目があつた。

第2位以下の中堅都市でも、チリのサンチアゴ、ブラジルのペロ・オリゾンテ、サルヴァドール・ダ・パーイア、レシフェ、フォルタレザ、クリチバ、ポルトアレグロ、メキシコのグアダハラ、モンテレー、プエブラなどの都市が注目されていた。

（ラテンアメリカの例1）チリのサンチアゴ

既述したように、サンチアゴは、ハイテク投資プログラムに大きな投資をしたCORFO（チリ経済発展機関）をかかえ、スマートシティ、商業中心、ビジネスインフラ、安定な経済、環境のよさ、教育の質、知的資本、労働市場の効率性、イノベーション、金融制度からラテンアメリカでトップのロケーションとして認められ、ラテンアメリカのシリコンバレーといわれるまでになった。（192頁）

（ラテンアメリカの例2）メキシコのモントレー

モントレーはいまや、1万3000社以上の企業の本拠地となっている。モントレーの成功は「モントレー工科大学（ITESM）」にもよっており、ITESMを卒業した博士の80%が地元の重要な企業の重役になっている。

その他、チリのプエル・モント、ブラジルのイタフバなども評価している。

（3）中国

1）深セン市

グローバル企業によるFDI型投資型都市発展の典型例としてとりあげられる。

2）蘇州工業団地

上記のようにシンガポールによる投資の成功例と、輸入代替から技術開発段階に進んだ例として紹介された。

3）北京の中間村と西安

学術都市としての成功に注目している。

（4）その他の地域では、シンガポールとトロントに注目がある

投資家の満足がもっとも高い例として、ビジネスをしやすい国で、東アジア・パシフィック地域でNo1（OECD調査）となったシンガポールをあげる。

Ⅳ. 総括

本書は、(第1命題)「都市中心主義」:国よりグローバル都市が重要、(第2命題)「多国籍企業中心主義」:中小企業より多国籍大企業が重要、という2つの立場に立ち、国ではなく各都市が多国籍企業を誘致することにより経済発展するモデルについて、マーケティング的観点から論じた本といえる。

特に、「多国籍企業による都市の選択」を書いた第4章と「都市による多国籍企業の誘致」を書いた第5章が中心となる。

- 1) 第1命題、すなわち、世界経済の中で、都市という単位が重要性を増しているという指摘は正しい。(85頁)
- 2) しかし、重要企業=多国籍企業だけではない。多国籍企業ももとは中小企業である。その点、本書は多国籍大企業偏重主義といえるだろう。(88頁)
- 3) 中小企業・ベンチャーの振興も大事、すなわち、「世界都市戦略」的視点だけではなく、「創造都市戦略」的視点も必要であろう。
- 4) しかしながら、中小企業・ベンチャーが永遠に中小企業・ベンチャーに留まるという中小企業・ベンチャー至上主義も問題ある。中小企業・ベンチャーがいかにして多国籍企業に成長するのかそのプロセス研究も大事であろう。
- 5) このようにグローバル都市、多国籍企業に偏ってはいるが、そのようなバイアスに注意して読めば、多国籍企業とグローバル都市双方の選択にかかるマーケティングについて論じた本書は、経済・経営学において多くの重要な課題の情報を現時点で提供してくれる良書であると思う。

【参考文献】

- フィリップ・コトラー・ミルトン・コトラー著、竹村正明訳(2015)『コトラー・世界都市間競争ーマーケティングの未来ー(364ページ、碩学舎)』、(原著) Philip Kotler & Milton Kotler (2014) *“Winning Global Markets: How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities”*, Wiley.
- 小長谷一之(2002)「アジア都市発展論」『都市研究』第2号。
- 小長谷一之(2005)『都市経済再生のまちづくり』古今書院。
- 小長谷一之(2014)「都市経済論・都市空間論からみた創造都市ー構成論的創造都市論」『創造都市研究』第10巻第1号(通巻15号)。
- 小長谷一之(2015)「インターネットと都市」『角川インターネット講座(10) 第三の産業革命ー経済と労働の変化』KADOKAWA / 角川学芸出版。
- ジェーン・ジェイコブス著、中村達也訳(2012)『発展する地域 衰退する地域: 地域が自立するための経済学(ちくま学芸文庫)』(原著) *“Cities and Wealth of Nations”* Vintage; Reprint版(1985/3/12)。
- 塩沢由典・小長谷一之編(2007)『創造都市への戦略』晃洋書房。
- 塩沢由典・小長谷一之編(2008)『まちづくりと創造都市』晃洋書房。
- 塩沢由典・小長谷一之編(2009)『まちづくりと創造都市2ー地域再生編』晃洋書房。
- リチャード・フロリダ著、小長谷一之訳(2010)『クリエイティブ都市経済論ー地域活性化の条件(250ページ、日本評論社)』、(原著) *“Cities and the Creative Class”*, Routledge.