

アマゾン第二本社と都市のイノベーション政策

横浜市米州事務所 谷澤 寿和

【要点】

- ・ アマゾンは、第二本社の候補地を北米地域で公募し、238都市からの応募、20都市への絞り込みを経て、ニューヨークと北バージニア（ワシントンD.C.近郊）が選定された。選定後、アマゾンはニューヨークへの立地を取りやめた。
- ・ アマゾンが第二本社の候補地の選定要件を明示し、北米都市に公募したことで、候補都市間の比較や、有識者やメディアによる候補地をめぐる議論が幅広く展開された。
- ・ 複数の選定要件の中で、「人材（集積）」が立地決定の大きな要因の一つとなった。
- ・ ニューヨークへの立地が取りやめとなった背景には、地域コミュニティ等からの反対運動があったが、その中には、不動産価格の上昇や家賃の高騰などによるジェントリフィケーション（地区の高級化）の問題が存在する。
- ・ アマゾン第二本社の事例から、イノベーション政策の中での人材政策や企業誘致政策、ジェントリフィケーション（地区の高級化）への対応の必要性が示唆される。

1. 立地決定のプロセスと選定要件

(1) プロセス

アマゾン第二本社の立地場所の公募から選定までのプロセスは、広く報道されているところであるが、まとめると、概ね以下ようになる。

- 2017年9月 公募
- 2017年10月 238都市からの応募
- 2018年1月 20都市が最終候補
- 2018年11月 ニューヨーク市と北バージニア（+ナッシュビル）に決定
- 2019年2月 ニューヨーク市への建設取りやめを発表

(2) 選定要件

企業が立地場所を選定する際に、どのような検討要素が存在するかは、経験や企業ヒアリング等からある程度把握可能であるが、企業側から選定要件が公表されるというケースは珍しい。本ケースではアマゾンが第二本社の立地場所の選定要件などをまとめた「提案募集（Request For Proposal、以下、RFP）¹」を公表したことで、候補都市間の比較や、有識者やメディアによる候補地をめぐる議論が幅広く展開された。

RFPで示された、選定要件（KEY PREFERENCES AND DECISION DRIVERS）は以下の通り。

- ・ 適した立地場所（用地・物件）
- ・ ビジネスのしやすい環境と税制度（コストの最小化）
- ・ インセンティブ・プログラム
- ・ 人口集積地（100万以上）への近接性、大学システムと高度人材の集積
- ・ 高速道路、幹線道路、国際空港への容易なアクセス
- ・ 用地決定、着工までの許認可手続きスケジュールの迅速さ
- ・ 地域、高等教育機関、行政との連携（企業文化の適合）
- ・ 質の高い生活（レクリエーション、教育機会）

¹https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjh3tahnb3iAhVlyosBHYSFD2gQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fimages-na.ssl-images-amazon.com%2Fimages%2FG%2F01%2FAnything%2Ftest%2Fimages%2Fusa%2FRFP_3_V516043504_.pdf&usq=AOvVaw3S6yDOcQf_Giud3AxizMx0

(3) 候補地

238 都市から応募があり、最終候補地となった 20 都市及び選定された都市をプロットすると以下のような分布になる。



- | | |
|-----------------|---------------|
| ① ボストン | ⑪ コロンバス |
| ② ニューヨーク (選定) | ⑫ アトランタ |
| ③ ニューアーク | ⑬ マイアミ |
| ④ フィラデルフィア | ⑭ インディアナポリス |
| ⑤ モントゴメリー・カウンティ | ⑮ ナッシュビル (選定) |
| ⑥ ワシントン D. C. | ⑯ シカゴ |
| ⑦ 北バージニア (選定) | ⑰ ダラス |
| ⑧ ローリー | ⑱ オースティン |
| ⑨ トロント | ⑲ デンバー |
| ⑩ ピッツバーグ | ⑳ ロサンゼルス |

2. 立地決定要素としての人材の集積

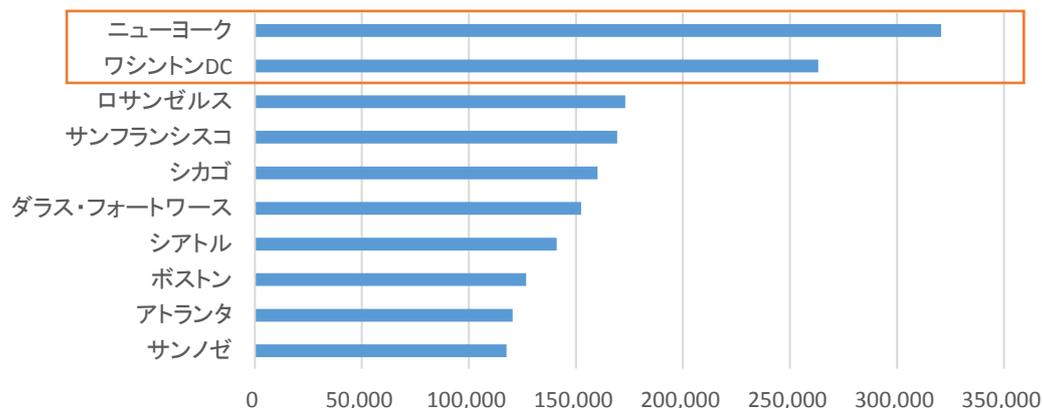
(1) 人材指標

アマゾンが提示した選定要件の中でも、立地決定の重要な要因の一つとして挙げられるのが「人材」である。アマゾンのジェフ・ベゾス CEO は、この 2 拠点（ニューヨーク、北バージニア）を構えることで、世界トップレベルの人材を集めることができる、というコメントを出している。アマゾンが公表している FAQ では、いかにしてニューヨークと北バージニアが選ばれたかという問いに対し、才能のある人材が多く集まる場所を探しており、それが選考理由になった、としている。さらに、経済的インセンティブがどのように働いたかという問いに対しては、経済的インセンティブは新本社選定の一要因であり、世界トップレベルの人材がいることが最も大きな要因となった、と回答している²。

「人材」が主要因であることを示すエビデンスとして、ニューヨークのテック人材の数が、全米の大都市圏（Metro Areas）のなかでトップ（32 万人強）、ワシントン DC、ニュ

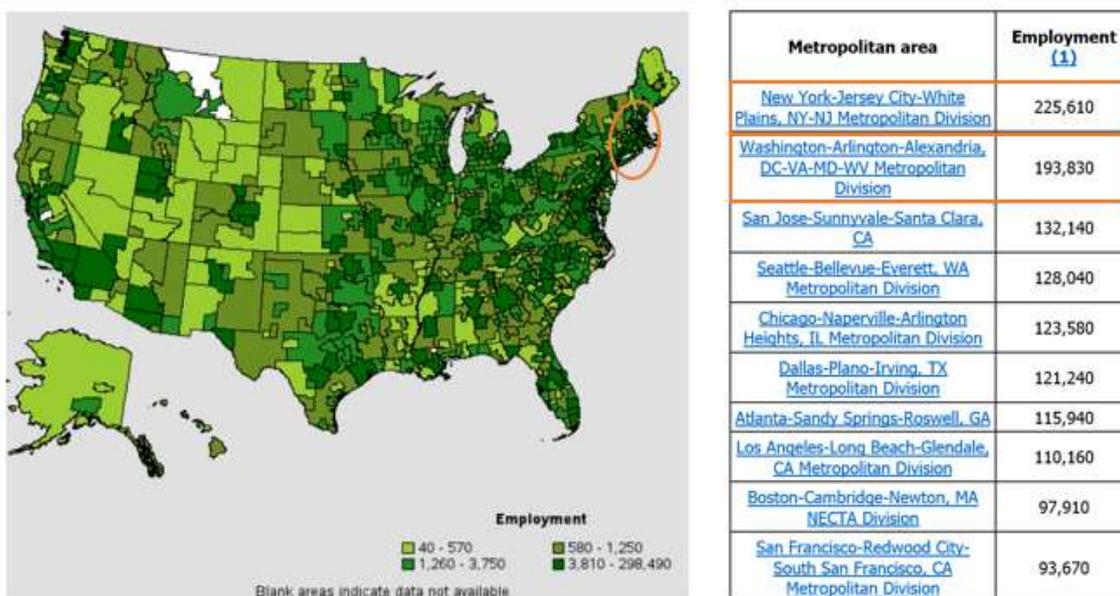
² https://blog.aboutamazon.jp/amazonus_newwhq（ジェフベゾス CEO コメント、FAQ）

ーヨークに次ぐ2位（26万人強）という統計データがある。



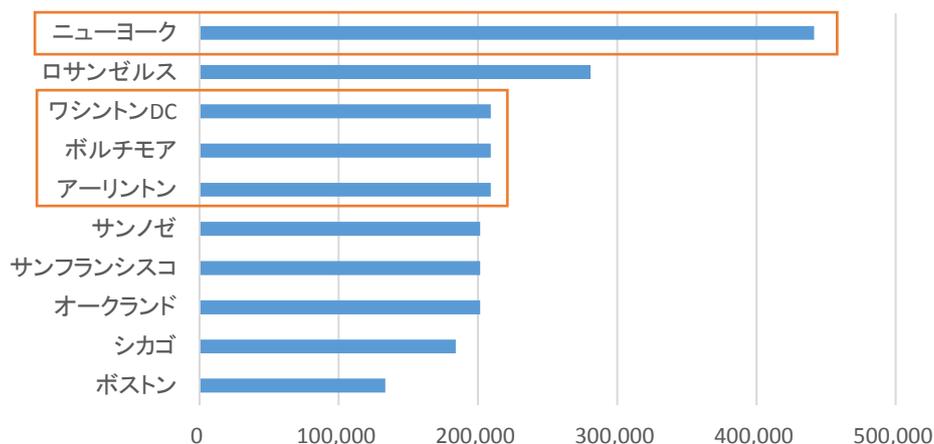
【出所】 For Amazon, HQ2 location decision was about talent, talent, talent の図表を編集
<https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2018/11/13/for-amazon-hq2-location-decision-was-about-talent-talent-talent/>

別のソース (OES Maps) でも、ニューヨーク都市圏と北バージニアを含むワシントン DC 都市圏の人材集積 (Computer and Mathematics 分野) は全米トップとなっている。



【出所】 OES Maps (労働省) <https://www.bls.gov/oes/current/oes150000.htm>

類似の指標として、STEM (Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (エンジニアリング)、Mathematics (数学)) 分野の職業従事者数では、ニューヨークが1位 (約44万人)、ワシントンDC・ボルチモア・アーリントンが3位 (約21万人) に位置している。

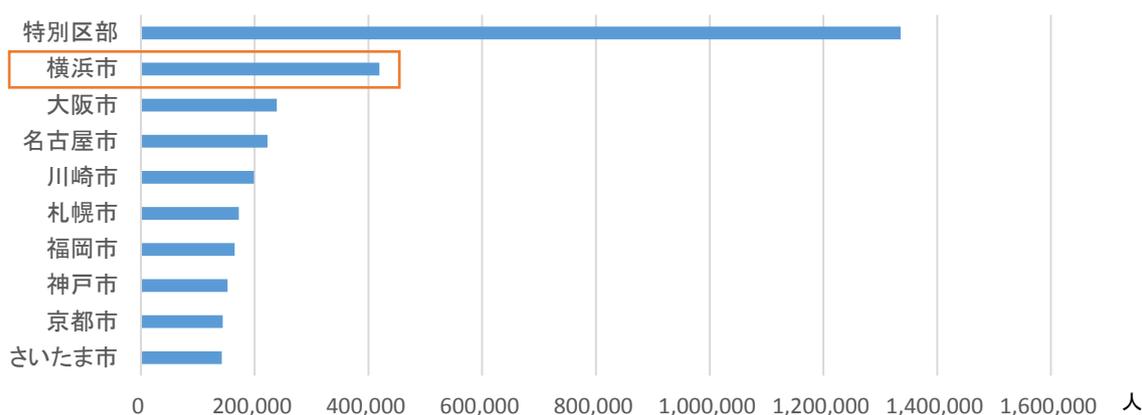


【出所】 The City Amazon Should Choose for Its Next Headquarters (If It's Looking for College Grads With STEM Degrees) の図表を編集
<https://www.the74million.org/heres-the-city-amazon-should-choose-for-its-next-headquarters-if-its-looking-for-college-grads-with-stem-degrees/>

また、本件にかかわらず、米国では、大卒以上の人口割合の比較も、都市間比較の指標としてよく使われている。ミレニアル世代（2000年代に成人になる世代）を対象にした比較では、ニューヨーク、ワシントンDCは上位10都市に入っている³。

(2) 横浜の人材

翻って横浜市はというと、横浜の豊富な人材を示すエビデンスとして、専門的・技術的職業従事者数などがある。東京都特別区部と比較すると大きな差があるが、その近接性から同じ都市圏として横浜の強みとも言える。大企業のR&D機能の横浜への集積が進んでいることに加え、横浜の通勤圏に居住するハイテク人材の多さに着目し、横浜に立地し、人材獲得に成功しているテック系スタートアップの事例も見られる。



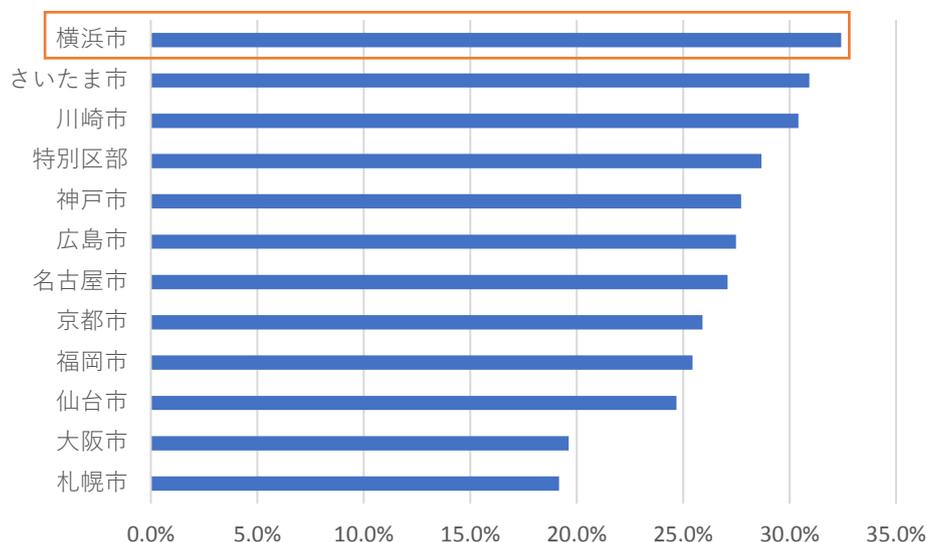
【出所】平成29年就業構造基本調査 主要地域編（全国、都道府県、県庁所在都市、人口30万以上の市、県内経済圏） 人口・就業に関する統計表を基にグラフ作成

他方、米国で広く参照されている大卒人材（大卒割合）という指標は、日本の都市比較の指標としてはあまりみかけない。2010年国勢調査から横浜の大卒割合（大学・大学院卒業者を調べてみると、25歳から34歳で37.6%（全国平均27.5%）、25歳から64歳だと

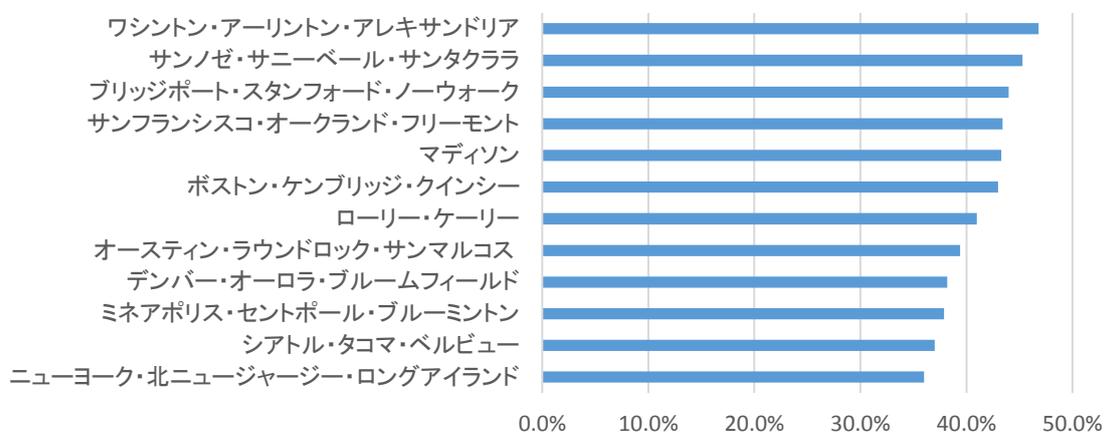
³ <https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2018/02/06/where-do-the-most-educated-millennials-live/>

32.4%（全国平均 21.6%）であり、東京特別区を含め 100 万人以上の都市中でトップクラスの数値となる。

ただし、米国の上位都市と比較すると決して高い比率とは言えない。2010 年時点の米国の大卒割合を調べると全米 1 位はワシントン DC 都市圏の 46.8%である。



【出所】国勢調査 平成 22 年国勢調査 産業等基本集計（労働力状態，就業者の産業など） 在学か否かの別・最終卒業学校の種類（6 区分），年齢（5 歳階級），男女別 15 歳以上人口 を基にグラフ作成
<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003052134>

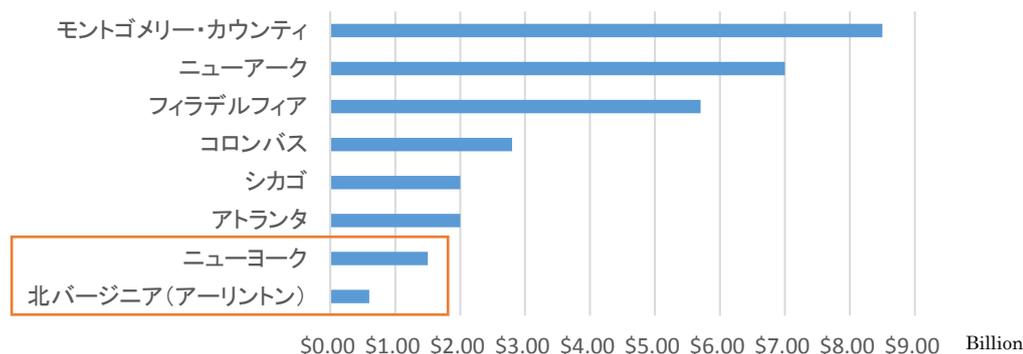


【出所】Cities with the Most College-Educated Residents
<https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/2012/05/31/us/education-in-metro-areas.html>

3. イノベーション・人材・企業誘致

(1) インセンティブと人材への投資

アマゾン第二本社の立地選定プロセスにおいて、どの都市が選ばれるか、という関心とともに、どれだけの金銭的インセンティブがアマゾンに提示されるかについても注目された。結果をみると、選定された 2 都市（ニューヨーク、北バージニア）よりも、多額の金銭的インセンティブを提案した都市があったことから、金銭的インセンティブが唯一の要因ではなかったことがわかる。



【出所】 Here Are the Outrageous Incentives That Losing Cities Offered Amazon for HQ2
<https://slate.com/technology/2018/11/amazon-hq2-incredible-incentives-losing-cities-offered.html>

それでも、トロント大学のリチャード・フロリダ教授⁴をはじめ、インセンティブ合戦への批判的な議論が複数見られた。

本ケースでは、世界の富豪に対してなぜ市民の税金を投入する必要があるのかという意見もさることながら、都市のイノベーション政策における、投資の優先順位についての議論も見られた。米国のシンクタンクのブルッキングス研究所が主催する、メトロポリタン・ポリシー・プログラムの Alan Berube は、インセンティブ政策の見直しと共に「人材」への投資の優先度を高めるべきと論じている⁵。

さらに、同プログラムの Amy Liu は、5万人のハイテク人材を外から呼び込むよりも、その都市の在住者5万人のスキルアップのためのトレーニングをすべきであり、このことによって既存企業も誘致企業も成長につながる、という考えを示している⁶。

(2) イノベーション政策と企業誘致

Muro と S. Liu によると、デジタル・サービス分野が米国におけるテックビジネス隆盛の中核にあるが、全米のデジタル関連の雇用総数のうち 46%が、一部の大都市圏（ニューヨーク、ワシントン DC、サンフランシスコ、サンノゼなど全米の大都市圏の 10%）に集積し、すでに集積している都市にますます集積する傾向にあるとしている⁷。

A. Liu と Muro は、デジタル産業が、高付加価値産業の中でも成長をけん引している中、都市が、いかにハイテク産業のシェアを高めることができるかという課題について、アマゾン級の大企業の誘致、ビジネス区画の統合、寛大な補助金といった伝統的な経済開発政策ではなく、アマゾンの RFP から今日のイノベーション経済に求められる要件を見出している。そして、地域経済発展のためには、既存企業のイノベーション支援、起業家支援、技術訓練・人材育成、他のローカルアセットの強化などによる内発的な成長が外部の企業を引き付けることにもつながると主張している⁸。

4. ジェントリフィケーションの問題

⁴ <https://www.citylab.com/perspective/2018/12/mayors-coalition-hq2-amazon-corporate-incentives/577552/>

⁵ <https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2018/11/13/for-amazon-hq2-location-decision-was-about-talent-talent-talent/>

⁶ <https://pennur.upenn.edu/index.php/publications/the-5-billion-question-will-cities-win-or-lose-in-the-bid-for-amazon#Liu>

⁷ <https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2017/03/08/tech-in-metros-the-strong-are-getting-stronger/>

⁸ <https://hbr.org/2017/09/what-amazons-hq2-wish-list-signals-about-the-future-of-cities%20>

2018年11月に、一旦は、ニューヨークと北バージニアの二都市が選ばれたものの、その3か月後に、アマゾンがニューヨークへの立地の取りやめを発表した⁹。

アマゾンによる立地候補都市の公募発表から間もない2017年10月に、ニューヨークを含めた複数都市の団体からアマゾン宛てに発出された公表レター¹⁰には、地元住民の雇用の確保、アマゾンが受ける税金の恩恵、公共交通の混雑、家賃の高騰、既存のスモールビジネスへの影響、プロジェクトの透明性、地域コミュニティとの十分な協議など、多くの論点が指摘されている。それらの中で、ジェントリフィケーションの問題を指摘する報道も多くあった¹¹。

ジェントリフィケーションは、再開発などによって都市が高級化することであり、地価・家賃が高騰し低所得者が追い出されるなどの複雑な社会問題を含蓄している。ホームレスや低所得者向けの住宅の消滅を懸念する地域コミュニティや活動団体などからの不支持¹²の中には、アーティストからの声¹³も聞かれた。

ジェントリフィケーションの問題はイノベーション地区の推進に付随する問題としても指摘されている¹⁴。米国で最も急速にジェントリフィケーションが進んでいる都市は、ボストン、シアトル、ニューヨーク、サンフランシスコという調査結果があり¹⁵、これらの都市はいずれもイノベティブな都市として知られている。例えば、アマゾン本社が所在するシアトルは人口増加数が全米で4位¹⁶、そしてシアトルのあるワシントン州のGDP成長率は全米1位を記録している¹⁷。一方で、2010年以降、シアトルのアパート家賃は平均70%上昇¹⁸、ホームレスが増加¹⁹するなど、ジェントリフィケーションへの対応が課題となっており、低所得者向けの住宅建設など対応策を講じ始めた²⁰。

5. インプリケーション

アマゾン第二本社の立地選定と誘致のプロセスにおける議論は、いかに都市がイノベーションを追及するかの議論との関連性が見られる。第二本社の立地を巡り起こった議論は、都市のイノベーション政策における、人材集積や企業誘致の位置づけとそれらの方策、さらには、ジェントリフィケーションが含蓄する課題への対応の必要性を示唆している。

※ 本レポートの内容に関して、その有用性、正確性、知的財産権の不侵害等の一切について、執筆者及び執筆者が所属する組織がいかなる保証をするものではなく、読者が本レポート内の情報の利用によって損害を被った場合も、執筆者及び執筆者が所属する組織がいかなる責任を負うものではありません。また、本レポート中の意見・見解は、執筆者個人の意見・見解であり、所属する組織の公式見解を表すレポートではありません。

⁹ <https://blog.aboutamazon.com/company-news/update-on-plans-for-new-york-city-headquarters>

¹⁰ <https://ourhq2wishlist.org/>

¹¹ 例えば <https://www.citylab.com/equity/2018/12/amazon-hq2-gentrification-jobs-new-york-virginia/576313/> や <https://www.vox.com/the-goods/2018/11/6/18065666/amazon-hq2-backlash>

¹² <https://ny.curbed.com/2018/11/16/18098589/amazon-hq2-nyc-queens-long-island-city-explained>

¹³ <https://news.artnet.com/art-world/artists-amazon-long-island-city-1466116>

¹⁴ <https://psmag.com/economics/silicon-valley-disruption-does-innovation-always-lead-to-gentrification-83720>

¹⁵ <https://www.businessinsider.com/map-the-cities-with-the-most-gentrified-neighborhoods-2013-11>

¹⁶ <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2019/subcounty-population-estimates.html>

¹⁷ <https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/05/bad470d32559c911.html>

¹⁸ <https://www.latimes.com/nation/la-na-seattle-housing-gentrification-tech-boom-20190416-story.html>

¹⁹ <https://toyokeizai.net/articles/-/190493?page=4>

²⁰ <https://www.napost.com/ja/chinatown-gentrification/>