



# オバマノミクスの真実

## 「緑の米国再生」、先駆者たちの挑戦

米国の復活を託されたオバマ大統領の経済政策「オバマノミクス」が始動した。金融や自動車の救済に注目が集まるが、彼が真に成し遂げたい改革は別にある。環境を切り口に、21世紀型の新産業を興す、グリーンニューディール——。ウォール街が吸い寄せた人とカネの流れを技術に呼び戻し、新しい米国を築く。そこに商機を見いだした挑戦者たちは既に動き出している。

＝敬称略(ニューヨーク支局 水野 博泰、金田 信一郎、加藤 靖子)

今年1月16日、バラク・オバマはオハイオ州クリーブランド郊外の町工場にいた。機械油が染み込んだ構内を案内するのは、カーディナル・ファスナー社長のジョン・グラブナーだ。

カーディナルは建設用ボルトの製造会社で、製品がサンフランシスコの金門橋やニューヨークの自由の女神像にも使われている知られざる優良企業。約2年前から風力発電設備向けの高品質ボルトの製造を始めたところ、今で

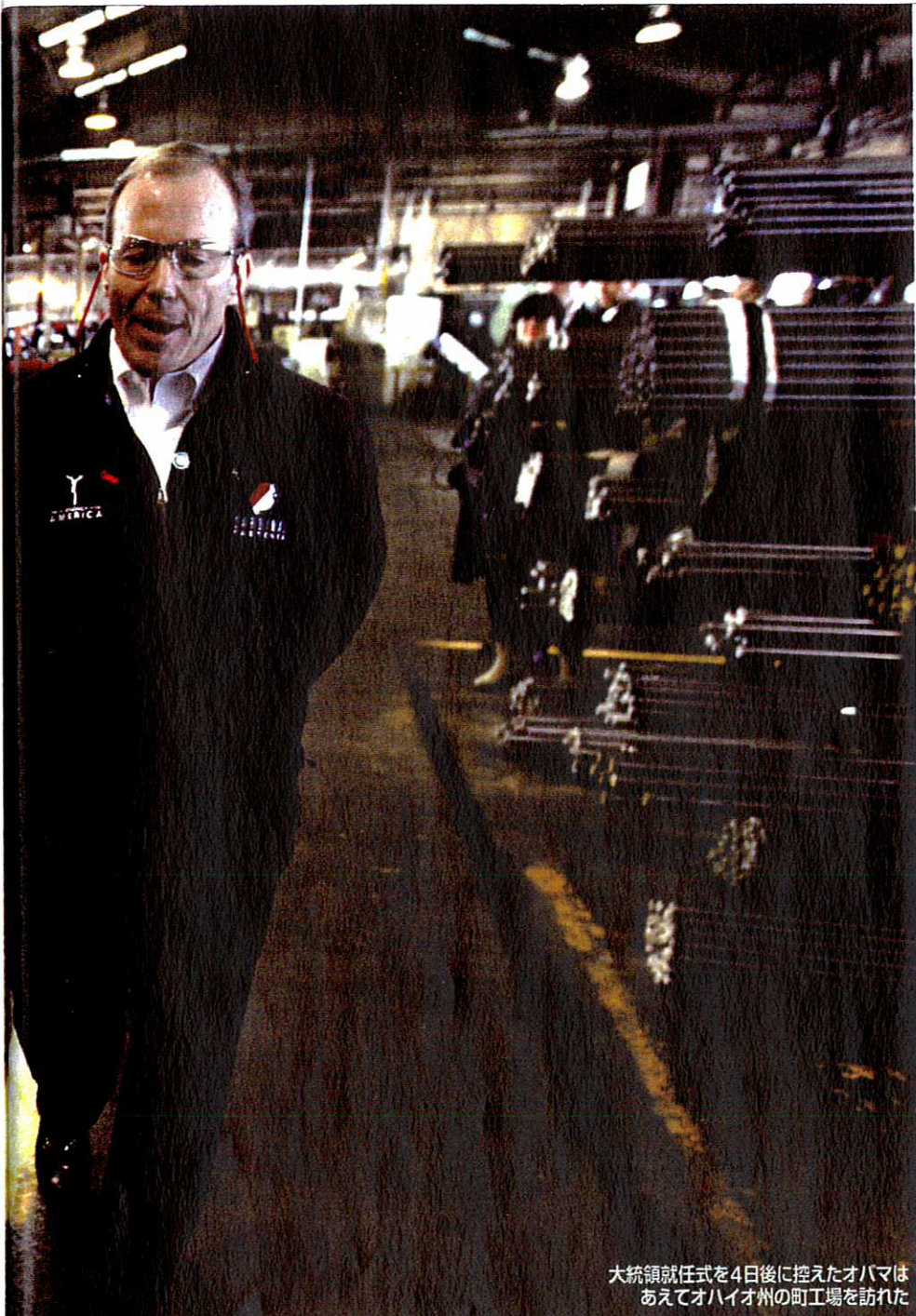
は収益の半分近くを稼ぎ出す主力事業になっている。

大統領就任式を4日後に控えた多忙を極める時期にオバマがここを訪れた理由はそこにある。再生可能エネルギーや環境ビジネスによって新規雇用を創出する「グリーンニューディール」を唱えるオバマにとって、この町工場は政策の実現性と有効性を示す絶好のモデルケースなのだ。

「これは絵に描いた餅ではない。目

の前にある真実だ」。視察を終えたオバマはそう絶賛。議会に対して景気対策法案の速やかな審議を促した。

クリーブランドはかつて自動車、鉄鋼、工作機械などで栄えたが、米製造業の衰退とともに大手企業が次々に姿を消した。人口もピーク時から半減。観光などで活性化を図るものの、米国人には「製造業の墓場」といった印象を与える過去の町だ。そんな地域から、元氣溢れる町工場が出現した。



大統領就任式を4日後に控えたオバマは、あえてオハイオ州の町工場を訪れた

オバマノミクスとはオバマが一方的に与える万能の特効薬ではない。「再生可能エネルギーで50万人の新規雇用」「景気対策全体で400万人の雇用創出」という目標を示すのは良いが、それで何かが変わるわけではない。

実際に雇用を作り出すのは、この町工場のようなどこにでもある現場なのである。「緑の革命」の芽は既に全米各地に存在する。オバマは、そのことを米国民に気づかせ、点の動きを面に広

げようとしている。

米国政治の頂点に立つ男と米国経済を底辺から支える男——。2人の“プレジデント”が肩を並べて歩く姿にこそ、オバマノミクスの真実がある。

### 風に乗った町工場

カーディナルに転機が訪れたのは1998年のことだった。社長のグラブナーが前身企業を買収したのは83年だったが、それ以来、業績は悪化する

ばかり。座していれば生き残れない。そこでトヨタ生産方式の米国版である「リーン生産方式」(リーンはムダをそぎ落とすこと)の導入に取り組んだ。

「トヨタ自動車のやり方をひたすらコピー(真似)した。この旅には終わりが無い。今でも学び続けている」。工場内には「KAIZEN」「5S」「MUDA」といった文字が大きく掲示されている。毎朝、製造現場にいる全員が集まって朝礼を開く。昨日のミスを反省、今日の予定を確認した後、グラブナーが前に立ち「ムダ! ムダ! ムダ!」と日本語で激しく檄を飛ばす。それを工員たちは嫌な顔一つ見せずに真剣に聞いている。

「リーンで最も重要なのは、社長のリーダーシップだ。技能研修には年間200時間も割いている。だが、この国ではそれだけでは人は動かない。まじめに懸命に働けば給料が増えるというインセンティブが絶対に必要だ」

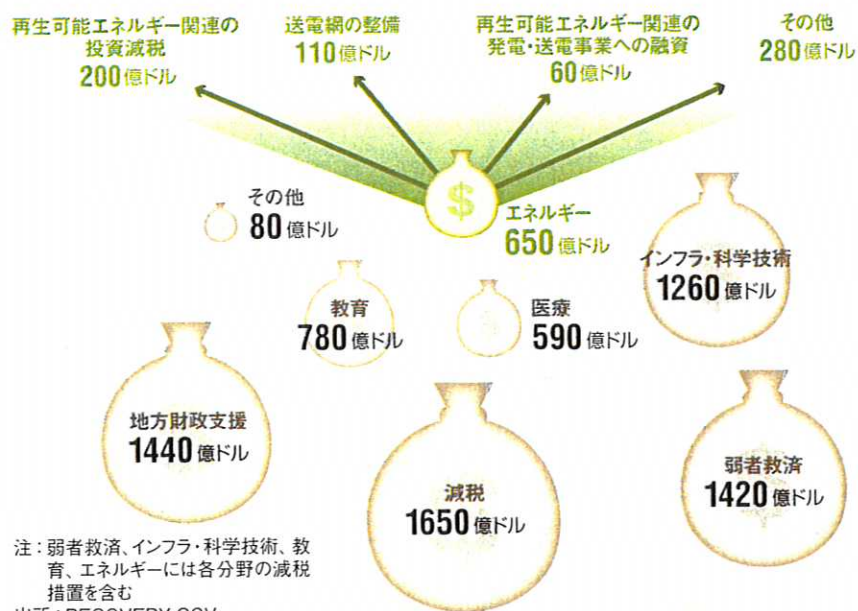
通常の給料に加えて週ごとに最大804ドル(約8万円)の追加報酬が得られる賃金制度を導入した。町工場の給与としては破格の高水準だ。週給で支払うから、工員は自分の働きがどのように報われているかをすぐに実感できる。「さあ、ガンガン行こう」。グラブナーが声をかけると、皆、さっと持ち場に戻っていく。

リーン生産方式を取り入れてから「即日納品」が売り文句になった。すると、どんどん発注が入った。突然風力発電用ボルトの発注が飛び込んできたのは2年前のこと。仲買人からの特急注文に即納を約束した。風力業界のことは何も知らなかったが、直感的に成長性を確信した。すぐに業界団体に加盟し、展示会にも行った。顧客の求めに応じ、今年1月には「ISO9001」も取得。受注はみるみる増えていった。

昨年12月、業界団体主催の会で講演を頼まれた。約1000人の関係者を

## エネルギー関連だけで650億ドルが投入される

オバマ政権が成立させた「米国復興・再投資法」の予算配分



前にして壇に上がるや、風力発電用の特大ボルトを2つガンガンとぶつけながらこう言った。「風力業界で儲けたいなら俺がどうやって成功したかを聞いてくれ」。この講演は評判となり、その噂がオバマ政権移行チームの耳に入り、オバマ来訪につながったのだ。

現在の社員は52人。2009年内には20～40人を新規採用する計画だ。グラブナーの息子は3人ともこの会社で働き、リーン生産、国際販売、国内販売を担当、世界中を飛び回っている。

「今時、息子たちと一緒に働ける町工場のオヤジなんてめったにいない。俺は本当に果報者だよ」。こう言って、グラブナーは満面に笑みを浮かべた。

米国民が金融の熱に浮かされていた頃、町工場で日本流の生産方式をコツコツと磨いてきた男が、オバマの登場で一躍、グリーンニューディールの尖兵隊になろうとしている。

### 風力発電にも金融危機の逆風

2月17日にオバマが署名して成立した景気対策「米国復興・再投資法」の総額は7870億ドル(約77兆1000億円)。

そのうち650億ドル(約6兆4000億円)が再生可能エネルギーなどのエネルギー関連に配分される。オバマは、全電力に占める風力や太陽光などの再生可能エネルギーの割合を2012年までに10%、2025年までに25%に引き上げるという壮大な長期目標を掲げているが、その90%が風力発電によって賄われると見られている。当面、クリー

ンエネルギーの焦点は風力発電に絞られることになる。

米国における風力発電の歴史は長い。1980年代には1基100キロワット級の小型タービンが風の強い丘陵地帯などに数多く建設された。90年代は主力の欧州系デベロッパーが欧州市場に注力したため米国内での新規開発が滞ったが、2000年代に入ると一転して“風力バブル”の様相になる。

特にカリフォルニア州では、大規模な風力発電プロジェクトの開発が相次ぎ、良好な風が得られる丘陵地帯には稜線を埋め尽くすほどの膨大な数の風力タービンが建てられるようになった。2008年には米国内だけで約8200メガワット(メガは100万)の風力タービンが新設され、過去最大の伸び率を記録した。

ところが、金融危機で資金の流れが止まり、多くの開発案件が足踏み状態に陥っている。全米風力エネルギー協会(AWEA)によると、2008年の米国内投資額は160億ドル(約1兆6000億円)を上回ったが、2009年は前年の半分程度にまで落ち込む恐れがある。そこにグリーンニューディールの追い風

オーク・クリークのマイケル・バーンズ。風力発電の仕事は彼の誇りだ



が吹いたわけだ。

このうねりは日本企業にも影響を及ぼしている。大電力需要地ロサンゼルス北約100km、エドワーズ空軍基地のやや北西に位置するテハチャピ周辺は風力発電の集中エリアとして知られる。マイケル・バーンズは、風力発電デベロッパー、オーク・クリーク・エナジー・システムズの風力発電所で20年近く開発・運用の経験を積んだベテラン。同社は2007年末に丸紅の子会社になった。

初期の頃は風力に関するノウハウも広く確立されていなかった。タービンは今よりはるかに小型のものが多かった。重機を駆って道を作り、コンクリートを打って土台を作る。建ててダメなら別の場所に移してみる。そうした手探りの作業を繰り返した。

最近では設置前に入念な風力調査を実施する。タービン自体も1メガ～3メガワットと巨大化し、プロジェクトは様変わりした。オーク・クリークでも2008年末にデンマークのベスタス製

3メガワットのタービンを導入した。タワー高は約80m、ブレード(羽根)は半径44m。他を圧倒する巨大さだ。

バーンズが懸念しているのは、新規プロジェクトのための用地確保が次第に難しくなっていること。風が強く、平らで広い土地には何社もの風力発電デベロッパーが押し寄せる。20年前には格安の言い値で地主が土地をリースしてくれたが、最近では地主側が複数のオファーを天秤にかけて値段を吊り上げることも少なくない。それが事業コストの上昇要因になっている。

そもそも、カリフォルニアではまったく土地を見つけることが難しい。そのため、米国における風力発電

のフロンティアは中西部の広大な草原地帯に移りつつある。

## 農村の再生に一役買う

東京電力と豊田通商が出資するユーラスエナジーホールディングスの米国子会社ユーラスエナジー・アメリカ社長兼CEO(最高経営責任者)のマーク・アンダーソンは、「風力発電プロジェクトが米国の農村地域の再活性化のために重要な役割を果たしている」と強調する。

風力発電所は都市部から遠い農村・山間部に建てられる。多くの場合、貧



ユーラスエナジーのマーク・アンダーソン。投資銀行時代とは違い毎日が充実

しく、寂れていくばかりの地域だ。そこに風力発電所を建設するとどうなるか。地主に対してはリース料(発電量見合いのロイヤルティー方式が多い)を支払う。自治体には固定資産税を支払う。例えば総額1億ドル規模の設備なら数十万ドルの税金が州政府を経由して地元へ落ち、学校、警察・消防にカネが回る。建設・運用で地元雇用に貢献するし、作った道路は自由に使ってもらおう。農家は農業をそのまま続けられる。関係者にとっていいことづくめの政策というわけだ。

実際、ユーラスエナジーが進出したオレゴン州では何年も早魃が続いたために多くの農家が農場を売却しようと

していた。ところが、同社が広大な土地をリースしたことで農家の安定収入となり土地を手放さなくても済んだという。

ただし、大都市から遠い農村地域を開拓するためにはその間を結ぶ送電網が不可欠。中西部での整備が喫緊の大きな課題だ。オバマの景気対策で110億ドル(約1兆1000億円)もの予算が「送電網の整備」に割り当てられたのはそのためである。

ユーラスエナジーが今年1月からテキサス州で運用を開始したブルクリーク風力発電所(1メガワットのタービ

ンを180基)でも、地元電力会社の送電網に接続するために50km近くの送電線を独自に引かざるを得なかった。独自に引くのはこの程度が限界。それ以上になると一企業の手には負えなくなる。

今回の景気対策では、1年ごとに更新されてきた税控除制度が一気に3年間も延長されたほか、建設費用の約30%を補助金として受け取れる仕組みも盛り込

まれた。投資資金が再び流れてくれば、2010年には力強い成長軌道に戻れるとアンダーソンは見ている。

アンダーソンは、日本のバブル絶頂期にトーマンで化学プラントの建設プロジェクトなどを手がけた後、投資銀行勤務を経て、2003年にユーラスエナジーに移った。「投資銀行ではかなり稼いだが、味気ない毎日だった。今は世界の人々のために良いことをしていると胸を張って言える。本心から」。

米国の先駆者たちは確かにグリーンニューディールという言葉にカネの匂いを嗅ぎ取っている。だが、彼ら突き動かす原動力は、必ずしもカネだけではないのかもしれない。