

米国出張報告（ニューヨーク、ボストン、ボルチモア、ワシントン）

望 月 宏

New York City Economic Development Corporation Tokumbo Shobowale, Vice President

<ニューヨークの特徴>

ニューヨークは移民、起業家、数多くの国内、国外の流入者からできた町であり、彼らのパワーがこの街を形成していった事から、産業としては大規模な工業などは無く、伝統的には商業、卸・小売り、小規模な手工業などが中心であった。本来金融セクターの方の収入が多い事から伝統的な産業、商業部門への関心は薄くならざるをえなかった。基本的に市は都市の産業政策、あるいは都市計画に関心を示さなかった。

別な言い方をすれば、ニューヨークは創造的な活動を行う人のネットワークで出来ており、市自体の魅力が大きく、市の介入が必要としなかった。

市がようやく関心を示し始めたのは1960年にゾーニングを始めた時からであった。

<Economic Development Corporation>

1983年に設立された従業員350人のプロ集団。EDCは私企業ではあるが、市長が社長を指名するなど市の開発のAgencyである。1980年代の始め、初めて産業統計を取り始めた頃からようやく関心が向けられた。一年前ようやくEDCと市の経済局などが合同の調査を行った。雇用、産業の現状と将来動向につき、市の長所と短所などにつき経営者に面接調査を行い、続いて電話によるサーベイも行った。集計途上であるが、これまでの所で判明した事は次の通りである。ニューヨークの良い点としては多くの購買層がある事、供給側でのネットワークが形成されている事であるが、一方高コストが最大の問題である。特に不動産価格が高い事が産業を立地する上で問題となる。土地に関わる規制の多い事も問題となった。そもそもこうした伝統的な産業に関心を持ったのは、金融業だけでは景気の波にさらされてしまい、市としても収入面でのヘッジをかけたい所からでもあった。

<バイオについて>

EDCはこうして見るとあまり最近の産業には関心がなさそうに見えるが、最近バイオテックに関する調査をコンサルタントに依頼した。本来ニューヨークは病院が数多くあり、今後の発展が楽しみである。IT,バイオなどの新産業についてはEDCはVenture Capital Fundを二つ立ち上げたり、Venture Capitalとの連絡会など市と協力してサポートを続けてきた。特にバイオは全米で多くの州、都市で研究開発の面で競争が進んでおり、遅ればせながらニューヨークもこの波に参加している。

<シリコンアレーについて>

一時話題となったシリコンアレーは、ミッドタウンなどの高い土地を避け、安価な土地にIT産業を誘致しようとしたものであったが、失敗に終わった。その理由は資金は流れ込んだものの、コミュニティと呼べる様なクラスターは形成されずにITバブルが崩壊してしまった。市のこの他のサポートにはPlug and Goと呼ばれているがネットワークを古い建物にもまわす動きがあった。

<ニューヨーク市内のインキュベーション>

川崎市でも3000もの中小、中堅企業があり、これらの再生が重要であるが、ニューヨークではどうか？ニューヨークでは特に地価が高いため、スペースを提供すること自体が重要なサポートになる。この意味でインキュベーション形成にはスペースを提供する事が重要になる。インキュベーターの中には待ちが出来るほどの人気があるものがあるが、問題は企業が成長すると、狭いスペースを嫌って他の州に出てしまう事である。

ブルックリンのArmy BaseはEDCが市の代わりに工場をリノベートし、インキュベーションにした物である。ここは十分に広いので、企業の拡張に伴い別のフロアを利用する事が可能である。シリコンバレーとの違いは、シリコンバレーでは一度反転期に入ると、止まる事を知らなかったが、ニューヨークでは次から次へと様々な産業が反転期に入った産業を乗り越えて成長して行く点異なる。言わば多様性のダイナミズムに特徴があるようだ。

<EDCの土地開発方式と誘致策>

EDCはニューヨーク市が所有する土地の管理、運用、売買を専管しており、その時々々の経済状況に応じて、土地利用を行う所が特徴とも言える。最近ではウォーターフロントの利用に注力している。リーダーシップの役割は特に大事で、初めてビジネスの感覚を持つBlumberg市長になって、土地利用の促進が勧められている。誘致策としては一般に税優遇、低金利の資金提供、安価なエネルギーの提供などである。不動産関連での税優遇措置は、個々の企業ごとに優遇措置が異なる。固定資産税の減免措置で言えば、10年と長く、かなり高優遇であるが、逆に市を撤退したら、受けた資金を返さなければならぬ罰則規定を設け、企業をニューヨークにとどめたいとしている。

Port of Authority,

Rosemary Scanlon, Clinical Associate Professor of Economics, New York University

<Port of Authorityの役割>

Port of Authorityは、日本には存在しない、空港、港湾などの開発、運営を行う市とは独立の機関である。川崎が横浜、東京と連携したスーパー港湾構想を持っていることに関して、東京湾の場合は3つの県、また5つの都市が東京湾に接しており、東京湾、羽田空港の運営に関してはこれらの関係諸官僚間の意思決定、統一意見の導出に常に問題が残る。Port of Authorityの様な独立した組織の存在に興味が引かれる。

<設立と特徴>

Port of Authorityが1921年に設立されたそもそもの経緯を見れば、貨物鉄道間の争いを裁定するためであって、数本のトンネルGeorge Washington Tunnel, Lincoln Tunnelを掘ることで解決した。その時以来Port of Authorityにはトンネルを通行する自動車からのToll Feeと港からの収入、政府、州の保証のつかない独自債券の発行による収入構造を打ち立てた。トンネル工事の資金は債券発行によってまかなわれた。従って税金の投入は全くない事が重要である。

最初はニューヨーク州とニュージャージー州で特別立法としてPort of Authorityが法的に確立されたが、その後テネシー川の開発の際に採用され、他の州のモデルとなった。設立に際しては常に上院、下院の両方の採択が必要であるが、設立された後では市と連携しつつもどちらかと言えば独自の長期のVisionをもとに息の長い開発を行うという特徴を持つ。世界を見回してもまれな組織であろう。最近でこそ二つの州から人を派遣しているが、昔は公共政策を行う優秀な内部の専門家の集団を活用していた。給与水準も市よりは高い。

また、Port of Authorityが主要な役割を果たしたワールドトレードセンターの開発を例にあげれば、独自の潤沢なキャッシュフローを支えとしつつも、公共部門における起業家精神を持った開発立案者達がそろった事も大きな成功要因である。日本のテレポート構想に関わった人の知恵も投入されている。空港の開発もニューヨーク市が財政難であったためPort of Authorityにまかされたし、コンテナポート構想も最初のコンテナ船ができて上がる前に打ち立てていた。

しかし、ここでは以下のようにトップの迅速な意思決定も重要である事を付け加えるべきである。組織的に見ればニューヨークとニュージャージーの知事がトップに座りそれぞれ6人ずつboard memberを決定する。Chairman (New Jersey知事が決定)に加え、有給のExecutive Director (New York知事が決定)が最終意思決定の席上に並ぶ。ワールドトレードセンターを例に上げれば最初、イーストリバーサイドに設立予定であったものを最終的にはハドソン川サイドに持ってきて、ニュージャージーに対面させたが、このようなことも二人の知事が車に同乗した際に後部座席で話し合って決定を見た。

同様に、1990年代まではニューヨークはボストンなど他の都市に比べ、ウォーターフロントの開発は非常に遅れていた。Blumbergが市長になってから積極的な姿勢が見えてきている。

Boston

Massachusetts Office of International Trade and Investment

Julian Munnich, Project Manager

< 設立の経緯 >

Boston Development は25年前に出来た州のagencyで、NPO。最初は調査研究機関であったが、最近ではポーターのモデルに従い、直接投資、輸出、輸出可能な財のクラスターの調、trade showなど企業誘致、斡旋事業に関与している。ポーターの理論にとってその先駆的な形となる15年前の“Choosing to Compete”では、ITであり、またfiber opticsが論議の中心ではあったが、本質的な論点としては、地域に基づいた競争的な資源の発掘の中で、繊維業、精密機械などのマサチューセッツ州の伝統的な産業の競争優位性を探る事にも力点が置かれた。

10年後にChoosing to Competeのその後を考える為に、州知事がそれぞれの地域のビジネスリーダーを集めて会合を持ち、Industrial Clusterという名で発表した。ここには州全体の目標の他に、Regional Competitiveness Councilで7つの経済特区ごとにそれぞれの競争優位な産業を掲げ、そうした企業の誘致の為に税、新規雇用などの面での優遇措置を掲げている。この決定は地域のビジネス、学会、商工会議所、市の開発担当者などが協同で決定した物である。この場合、地域の小さなコミュニティカレッジなども含まれている事が重要で、地域レベルではより労働者に必要な技術を伝授している。

< 州の誘致策 >

マサチューセッツ州の誘致策は、固定資本金に対する投資優遇税をその柱としている事が特徴的である。通常の場合、他の州、たとえばニュージャージー州では雇用に対して優遇し多くの成果を上げたが、いったん景気が低迷するとほとんどがサービス業であったため、他の州に移動してしまった。その為、マサチューセッツ州では動かぬ固定資本への投資に連動した雇用に優遇措置を与えている。通常、企業への課税は企業の州内の売り上げ高、州内の資産、州内の雇用に対して州内の比率に応じて州税をかけている事が多い。他州では実際には資産、雇用のそれぞれに25パーセント、売上高に対しては50パーセントをかけるという形で課税されるが、マサチューセッツ州では売上高だけを対象にしている。

そして、ポーターの戦略に従い、輸出可能財をターゲットとする事とする。例えば、ある企業がその資産の50パーセントをマサチューセッツ州内におき、雇用も同じく50パーセントを抱えているが、95パーセントを輸出し、マサチューセッツ内の売上高が5パーセントであるとすれば、この5パーセントにだけ課税するのである。このことは結果として固定資本形成、雇用をマサチューセッツ内で発生させると同時に輸出財を増やすという事になる。他の州では当然固定資本、雇用に対しても応分に課税される事になる。

更に興味深い事に、ビジネスが拡大する中で固定投資を行う事に対して、それ自体がペナルティにならない為の措置がとられていることである。雇用を促進すべき地域、あるいは広大なスペースがあるなどの戦略地域を設け、そこでは当該地域の市、町が追加的な投資に関して優遇課税を行う。実際は金融面での支援も含めてかなり長い間にわたり課税面での優遇（5年から25年）

があるようである。固定資産税の優遇もこの市、町レベルである。

一方州レベルでは産業によって3から5パーセントの課税に違いがあり、優遇される産業が決められている。例えば、製造業、研究開発、漁業、農業では最低の3パーセントを課せられるだけである。なお、ソフトウェア、保険などは名誉製造業として取り扱われる。例えば、マールボロには経済特区があり、そこには繊維、靴産業が斜陽化し、大きな空きエリアがあるためそこにITなどの産業が集まっているが、ソフト産業やfidelity investmentなども名誉製造業として0パーセントから5パーセントの範囲内で、優遇的に課税される。また、細かな事ではあるが十分に優遇課税されるべき物が無い場合は、最短5年、最長20年の繰り延べが可能である。また、外国からの投資、州外からの投資に対しても基本的には同じである。

マサチューセッツ州の3分の1は従業員25人以下の企業であるが、このことは課税優遇措置が大きく影響している事を表している。すなわち、拡大の為の投資に対する税が優遇されているからである。例えば二人の企業ではあるが、大きな億単位の暖房装置を必要とする場合などは、他州ではその投資に対する課税によって事業そのものが成立しなくなる事になるが、マサチューセッツではそのようなことがない。

しかも、既に説明を行ったように、地域に密着型であり市、町でこの優遇措置に当てはまると評価されて初めて可能となる事に注目したい。州レベルでは最初からどうしても地域に対する偏見を持っているためとされているため、州は干渉できない仕組みである。

このように選ばれたクラスターを基に、地域の経済資源を有効に配分する事になる。例えば、実際この選出を基に授業で学校、大学間で重なりあいがある場合は提携があったり、外国からの直接投資に対してより積極的に、効果的にアプローチが可能となったり、どのTrade Showに参加するのも選出された物をベースとする。

ルート128の時代は、テレコム、ITの時代の物であり、今でも稼働中であるが、現在のターゲットであるバイオメディカル、ライフサイエンスと結びつく事によって新しい展開を見せている。例えば、医療器械などはコンピューターとより密接に結びつくなどのほか、繊維業が人工皮膚の分野へ、精密機械がナノテクへ、またプラスチックの精密加工が特に最近ではバイオメディカル産業に応用されるなど、伝統的な産業が新しい技術分野へ進出しているケースが多く見られる。

マサチューセッツ州ではイノベティブな産業の形成を戦略的に設定し、育てており、現在では新しいイノベティブな産業が数多く誕生している。

Jonathan Haughton, Beacon Hill Institute, Suffolk University

<州間、および都市間の競争力指標>

有名なコンセプトマップとしてのダイヤモンド理論模型に基づき、国の競争力についてはマイケルポーターがグローバルな競争力のレポートを出している。しかし、州もしくは都市のレベルで具体的な政策をたてる場合にはやや漠然としている。アメリカは州ごとに様々な形で規制などの経済環境、商習慣が異なるため、企業及び研究者はより良い環境を求め移動する事が多く、州及び都市がそれぞれ競争関係にあると考えても良い。そのため、州あるいは都市の強さ弱さを指摘できる様な指標が必要だと考えて州、及び都市の総合競争力指標を作成した。具体的には環境、

財政など9つのカテゴリーを決め全米共通の経済指標を用い、総合的にノーマライズしたものである。その際それぞれの指標に対し加重を行っていない事に注意されたい。また、この指標は経済学的に整合的な体系となっていない事から問題はあるが、実践的にはその都市に対して具体的にどの分野が他の都市と比べて遅れているのかを政策担当者に指摘できたり、問題点が見えてくるという意味で叩き台として、あるいは研究の最初のプラットフォームとして意味があるようである。

これと同様の指標はいくつか存在するようであるが、継続性や網羅性の観点から見ると他に比べ有力であるようである。

日米ではその経済環境の違いからこれらをダイレクトに取り込む事は出来ないが、日本でも似た様な指標があれば有益ではないかと考えた。

Baltimore

University of Maryland, Bio Park

Jane M. Shaarb, Vice President

<メリーランド大学のバイオパークの設立の経緯>

メリーランド大学は1807年に設立して以来ボルティモアに位置し、医学系を含む総合大学となった。6つのスクールがほぼ独立しており、ほとんど交流がなかったが、10年以上前からスクール間の連携、交流が強化された。特に医学部、薬学部、歯学部の連携が強化されたことから、ここ数年は9年前に比べ3倍もの研究が行われ、3億3千万ドルの資金が大学に流れ込んでいる。このうち4千4百万ドルが企業からの研究開発資金である。特にこの1年はここ数年を上回る勢いである。このことがバイオパークを設置する大きな要因となっている。これまで多額の研究開発資金を提供してきた企業に対して、その成果を大学との協同作業で企業化する為に、大学に隣接した地域にオフィス、工場を設置するバイオパークを計画した。賃貸オフィス利用料は市場価格で提供されており、特別な価格設定は無い。今の所従業員はなく、BDCからのリエゾンオフィサーが企業との調整を果たす事になる。

周囲は18年間も貧困地域のため開発されなかったエリアで5エーカーの広さを持つ。完成前にも関わらず、65パーセントは既に予約で埋まっている。

<開発主体>

Research Park Corporation というNPOが開発主体である。市によるゾーニングの見直し後、ほとんど只でメリーランド大学が土地を購入。その後即座にResearch Park Corporationに60年間のリースを行った。Research Park Corporationは土地を所有し、その土地に企業がビルを建て、マネージする。従って収入は土地に対する対価(\$22 per square feet)に加え、1フィートスクウェア当たり\$2.50のfeeを課す。最初のビルには大学が核として入る事になっている。バイオパークはこのように基本的には、州の資金の投入も無く、初期段階での大学の資金の投入はあるが、基本的にそれ自体で独立採算すべきものと考えられている。

<インキュベーション機能>

メリーランド大学の強みの一つとして、歯学部があるが、関連会社との間に強い結びつきを打ち立てている他、ワクチン開発も有力である。ターゲットとしては大きな医療、歯学関係の会社そのものを相手にするのではなく、研究領域を同じくするセクションとの関係を強めたいと考えている。

また、このバイオパークをインキュベーションから卒業した中規模レベルの会社の受け皿とする事も考えている。というのは、インキュベーションで2年間、大学の研究室やその施設に日常的に接してこられた環境がなくなってしまう事は大きな損害だと考えるからである。既にこれまで24の会社を育て上げているが、成功の要因を考える時、大学の研究室との間のフォーマル、インフォーマルな日常的な人的関係が大きいと考えられる。自然な形でクラスターのコアが形成され、新企業を起こしてきている。また、ボルティモアの居住環境が大きく改善してきた事も、ここにとどまりたいという企業が多くなった理由である。

一方ベンチャーキャピタリストにとっても、バイオパークに属していれば、成功率も高くなるので、投資先と見た場合そうでない場合に比べより安心してリスクが少ないと考えるのである。

またバイオパークは近隣コミュニティの活性化の為に、周辺一帯の再開発を行い、住民にも雇用の機会を与えるという点も見逃せない。このバイオパークの出現によって3億ドルが投下され、全体で3,000人の雇用創造が期待される。

なお、もう一つのメリーランド州を支える研究拠点であるJohns Hopkins Universityも隣接地にバイオパークの計画があるが、お互いに得意分野を住み別けできる形で、互いに補足し合い、協調できる体制に持って行きたい。こうした考えは両学長がここに来て密な連絡を取る事で達成されたものである。

Chief of Staff to Mayor, Office of the Mayor

Clarence T. Bishop

ボルティモア市はワシントン市に近い事から、その影響を受け立地の犠牲者（Victims of the location）と揶揄される事が多いが、既に知識産業ベースの都市に変化を遂げる事が出来た。25年前と比べると、30,000人の従業員を抱えていたBethlehem Steelは2,500人規模に、15,000人のWestern Electronic、8,000人の車の組み立て工場も閉鎖され、製造業従事者は7%（全米平均14%）であり、失業率も4.1%と低い。

むしろ問題は国外へのアウトソーシングであるが、どちらかと言えばそうした産業は過去の産業であり、未来の産業は市内の研究開発によって創造されている。研究開発に関してはメリーランド州全体で110億ドルの資金を国から得ており、非常に活発であると言える。うち23億ドルはJohns Hopkins Universityが獲得したものである。州全体のターゲットは輸出指向産業を育てる事である。

<ボルティモア港の変遷>

この25年の間にボルティモア港は、製造業の拠点から、ツーリズムの港、また新産業をサポートする港への変換が図られた。港の中心部に面していた元ベツレヘム鉄鋼は現在2,500人しかいないが、日本鋼管（現JFE）のように高度にオートメ化された工場である。Western Electronicsの工場跡地はコンテナヤードになっている。もっともコンテナ業自体はグローバルな競争があるので難しい面があるが、メルセデスベンツの輸入港と指定され、年間160,000台の取り扱い台数を誇り20エーカーの敷地に対して20年の長期リースの契約を行った。洗剤のプラクターアンドギャンブルの跡地は3,000社のソフトウェアの基地になっている。荒廃した工場跡地は高級コンドミニアムに変わっている。ボルティモア市の発展とともに港の拡張はこれからも必要である。

伝統的な製造業は広範な物流網を使って世界の市場に対しプロトタイプの製品を販売する事を狙っている。ボルティモアは元来国防関連産業が強かったが、冷戦が終わり、防衛費がカットされたときは州に大きな影響があった。しかし、9/11以降バイオテロに対する警戒から、再び脚光を浴びるようになった。資金、発注はNational Institute of Healthや、軍関係の研究施設からのものがある。州のGDPは2,450億ドルであるが、そのうち589億ドルは国が貢献したもので物である。このように国の資金の流入がボルティモア市を活性化させているが、州の役割はこうした活性化を国と一緒に促進させる事である。州はコミュニティレベルの仕事、例えば教育、道路、公園などを主管する。ビジネスへの助成も行っているが、どちらかと言えば規制を緩和し、ビジネスが効率よく活動できるようにする事が大事である。また、州の役割の大きなものの一つに、長期ビジョンを提供することがあげられる。

二つの東西のバイオパークのうち特に東はCayce Foundationの資金を基に、50エーカーにおよぶ再開発を行う。大事な点はこれらの再開発は、国、州、企業、大学などの緊密なコラボレーションの結果であるという事である。Johns Hopkins Universityの例で言えばバイオパークを作る場合、州が道路、交通手段を整備したり、移民の多い地域であるので他民族の文化センターを建設するなど地域活性化のための再開発を行う。

Greater Baltimore Committee,
Walter Sondheim, Jr, Senior Advisor

<設立の経緯>

Greater ボルティモア Committeeは長期ビジョンのもとで開発を啓蒙し、開発主体間の調整を行う非営利団体である。1955年小売業ビジネスグループが結束して荒廃した市のダウンタウンエリアの活性化の問題を論じた事に始まり、次第に市全体の開発、そして1970年以降は市の周辺地域へと対象地域を広げていった。しかしながら製造業からバイオテク産業への変換は容易ではなく、途中ではサービス産業へ、特にツーリズムを興しながら、次第にIT、バイオへと変換を遂げて行った。

実際、平尾が1966年に来たときにはボルティモア市は相次ぐ製造業の撤退が続き衰退しておりアーバンリニューアルプロジェクトの一環としてCharles Center Projectが始まっていた。1987年に再度来訪した時は、港内に水族館を作っていた最中であった。今回（2004年）はバイオテックなどさらに大きな変貌を遂げており大変に驚いている。

このNPOには現在90歳を超えるSondheim氏がおられるが、彼は50年近く長期的な視野の中で継続して地域の再開発に意欲を持って関与してこられた人、いわゆるVisionalistである。このような長期にわたりビジネスコミュニティと市、州の公共部門とをつなぐ強いリーダーシップの存在がボルティモア市の再生には重要であった。

<現在の役割>

現在のGBCの役割は以下の5つである。

- 1 ボルティモアの産業構造の長期的な構造変革への視点を提示する事
まだ発生していない様な問題、例えばライフサイエンスへの転換がなぜ必要なのかについて教育を行う事
- 2 政府に対して問題の重要性を説き、税体系の見直しなど様々な規制の解除を訴える事
- 3 政府の政策の実効を注視し、正しい道からそれる場合はそれをただすなどの監視活動。
- 4 なによりも、ビジネスと公共部門がお互いにパートナーシップをとるよう誘導する事
- 5 現在はJohns Hopkins UniversityとUniversity of Marylandの二つの研究と病院のネットワーク、および大学の卒業生が大きな資産であり、これらを活性化したい。
また今後注目しているのはHealth care businessであり、1950年代には3パーセント程度であるが、現在は16パーセントであり、今後は25パーセントに達する重要産業である。

Washington

Chris Hayter, Council on Competitiveness

この全米競争力評議会は、国家的な戦略としての国際競争力の向上には地域の競争力の向上が不可欠との立場を取り、そのためこれまで実態調査を含む研究と提案を行ってきている。

実際にはアメリカも日本と同様、都市の衰退とリバイバルを経験しておりその実態を探るため、

マイケルポーターをリーダーとしてこれまで、Pittsburgh、Research Triangle, Wichita, Atlantaを調査した。これら地域のセンサスで基本的な情報は把握可能であるが、比較研究の為に横断的なサーベイを実施した。また、サーベイの前にケーススタディを行った。例えばピッツバーグでは鉄鋼、ソフト産業を事前に調べたほか、サーベイ後の調査とインタビューも行った。

これまではファクトファインディングタイプの調査であったが、これから行うのは政策提言を視野に入れた調査である。この場合大事な点は希少な経済資源を有効に活用する為に戦略的に絞り込みを行う点である。特にファンドを分配する点で、これが必要な視点となる。しかし、本質的に「競争力は企業の力の関数」であるため、政府の役割はあくまでもパートナーとしてビジネス環境を整えるなどの企業の補完をすべきと考えている。

なお、米国調査時点では新たな競争力向上の為に指針であるレポートが最終段階に入っていると報告を受けた。

October 31, 2004 – November 14, 2004

Sunday, October 31

Narita/New York City

Monday, November 1

New York City

- 7:30 Breakfast, Dr. Mark Minevich, Going Global Ventures
- 9:30 Alan Parter
- 10:30 Tokumbo Shobowale, Vice President of Strategic Planning, and Gabrielle Riera, New York City Economic Development Corporation
- 2:30 Rosemary Scanlon, Chief Economist, Port Authority of New York and New Jersey, Deputy New York City Comptroller, Consultant
- 4:30 Dinyar Lalkaka, Business and Technology Development Strategies, LLC

Tuesday, November 2

New York City/Boston

- 8:30 Breakfast, Hugh Patrick, Columbia University
- 3:00 Professor Jonathan Haughton, Beacon Hill Institute, Suffolk University

Wednesday, November 3

Boston

- 10:30 Julian Munich, Senior Project Manager of International Investment, Boston Department of Economic Development
- 12:30 Lunch, Professor Paul Samuelson
- 2:00 Dana Whiteside, Deputy Director, The Boston Redevelopment Authority

Thursday, November 4

Boston/Baltimore

- 3:00 Celeste Amato and Gay Legg, Business Development Team, Baltimore Development Corporation.
- 5:30 Clarence Bishop, Chief of Staff to Mayor O'Malley; Judy Orlinsky, Head of Sister City program

Friday, November 5

Baltimore

- 10:00 Jane Shaab, Senior Director of Business Development, UMB Biopark
- 2:00 Michael Schneider, Director of International Operations, Maryland Department of Business and Economic Development
- 3:30 Donald Fry, President, and Walter Sondheim, Senior Advisor, Greater Baltimore Committee

Saturday, November 6

Baltimore/Washington DC

Sunday, November 7

Washington DC

Monday, November 8

Washington DC

- 9:30 Ian Craig and Doug Bergner, Global Policy Group
- 11:00 Chris Hayter, Policy Director, Council on Competitiveness
- 12:00 Development Rank of Japan

Tuesday, November 9

Washington DC/Pittsburgh

- 9:30 Jennifer Vey, Senior Research Analyst, Center on Urban and Metropolitan Policy (Brookings Institution)
- 2:00 Axis Melissaratos, Secretary, and Michael Schneider, Director of International Operations, Maryland Department of Business and Economic Development
- 6:00 Dinner, Tim McNulty, Carnegie Mellon University, loaner Deputy Secretary, Pennsylvania Economic Development

Wednesday, November 10

Pittsburgh

- 8:00 Breakfast - Bill Thomasmeyer, President, the Robotics Foundry
- 10:00 Pat Stewart, Idea Foundry
- 12:00 Lunch, Ron Maloney, Vice President, Pittsburgh regional alliance
- 2:00 David Ruppberger, Pitts Digital Greenhouse
- 3:00 Tom Petzinger, CEO, president of LaunchCyte, venture fund
- 4:00- Brooks Robinson Jr., Regional Industrial Development Corporation

Thursday, November 11

Pittsburgh/Seattle

Friday, November 12

- 9:00 Jacques P Lawrence, Academic Relations Manager, Microsoft
- 10:30 John Powers, President, EDC of Seattle and King County
- 1:00 Sam Kaplan, VP, Trade Development Alliance

Saturday, November 13 – Sunday, November 14

San Francisco/Narita