法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-12

米国地域市民の起業家精神とリージョナル・ガバナンス ： 大学・民間企業・コミュニティを核とする地域再生の3つの事例

KOKADO, Hiroyuki / 小門, 裕幸

(出版者 / Publisher)
法政大学キャリアデザイン学部
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要
(巻 / Volume)
3
(開始ページ / Start Page)
125
(終了ページ / End Page)
151
(発行年 / Year)
2006-03
(URL)
https://doi.org/10.15002/00004296

Hosei University Repository

米国地域市民の起業家精神と リージョナル・ガバナンス

大学・民間企業・コミュニティを核とする 地域再生の3つの事例

法政大学キャリアデザイン学部教授　小　門　裕　幸

はじめに

1980年代から90年代半ばにかけて米国で見られた地域再生の多くは、①地域の危機意識の共有に端を発し、②地域内連携及び地域間連携のためのNPO起業がおこり、③産業再生のための新しいハード・ソフトインフラの準備を行い、④ベンチャー起業及び民間企業に引き継がれるという構図をとっている。言い換えれば、地域の再生という大きな命題に対し、当該地域の公共的プロジェクトとして、地域情報の収集・企画戦略の立案・インフラ整備を公民連携のNPO起業によって図り（先進欧米諸国には政府は日常の公共サービスを提供する機関であり、時代に対する変化対応力・変革企画力は欠如しているというコンセンサスがある）、その後、迅速で機敏な動きのできるベンチャー起業・地場企業にバトン・タッチされる。プレーヤは、民間企業・教育界・行政・コミュニティ機関に属する地域の市民であり、再生の駆動力は、NPO起業・ベンチャー起業に至る、自分たちのことは自分たちで解決するという彼らの起業家的ボランティア精神と、それを実現する彼らのエクイティ・マインド（自分たちの資金を地域のために投資しようとする心）にある。

彼らのNPO活動、その後に続くベンチャー起業を支えたものは、地域大企業の残した財団などから供給される民間資金、そして、売上税などの地域の税源、域外資金である連邦補助金、州政府補助金などであった。さらに、将来性のあるベンチャー企業に対しては、域外から供給されるベンチャーキャピタル資金の存在があった。資金は域内費消（域内循環）され、地域再生プロジェクトが呼び水となって地域の経済が動き出す。ハイリスクのベンチャー資金は域

Hosei University Repository

内の人材への投資であり域内に人材を呼び込む効果を生んでいる。これらの資金は、銀行が介在するデット・マネーではなくて、回収が約束されない、あるいは、回収を期待しない（経済へ波及による間接的効果を期待）エクイティ・マネーである（本稿では、NPOが調達する投資（寄付）・公共団体からの補助金も広義にエクイティと定義）。

「投資とは個人の資産を増やすことではない。地域の未来に、地域の若ものに賭けることである」。スタンフォード大学の名誉教授で地域NPO活動に多大な貢献をされたビル・ミラー教授の言葉である。地域の人が地域の問題に参加・関与・役割分担し、身銭を切って地域のことを考えるエクイティ・マインドこそが地域再生の第一歩と考える。

極度に疲弊し産業構造の変換を迫られた米国の地域は、地域市民が立ち上がり、有機的に結合し、機動的・機能分担して、地域の多様な問題にチャレンジし、解決していった。地域のことを真剣に考える地域市民が地域を救う。彼らは自らを市民起業家と称し、社会起業家を育て、ベンチャー起業家の活動インフラを整備した。1990年代後半、彼らは、従来の行政区分などにとらわれず広域地域（リージョン）での経済再生・地域再生の必要性に目覚め、地域スチュワードという言葉を生み出した。

本稿では、地域再生のためのNPO起業に始まりベンチャー起業に結実した米国地域再生の典型事例を三つ取り上げる。一つはコミュニティから発し米国最悪の地域から蘇ったチャタヌーガ、二つは大学を核にした地域のうねりが世界有数の産業クラスタの形成につながったサンディエゴ、三つめは地域崩壊の危機を民間企業主導で再生に転化したシリコンバレーである。その三つについて再生プロセスを説明し、その事業主体となったNPOに係わるエクイティによる資金調達についてコメントする。同時に、資金の効率性の視点で、事業の遂行、事業目的の達成のためにどのような仕組みが存在し機能しているか、NPOガバナンスなどついてもふれる。また、地域の基盤が整備されるにつれ、再生の主役はベンチャー企業に移るが、そのベンチャー企業成功のために地域としてどのような仕組みが用意されているか、また、ベンチャーキャピタルが重要な役割を果たすが、その機能について地域再生の視点から考察する。

Hosei University Repository

1、コミュニティから発した再生物語　テネシー州チャタヌーガ

【概要】

チャタヌーガはアメリカの中部、東西に細長いテネシー州の東端、テネシー川の河畔にある人口15万人（都市圏人口約40万人）のコミュニティである。米国中南部の河川陸上交通の要衝となり、低廉なる鉄鉱石の産地にも近かったことから、溶鉱炉が林立する米国屈指の鉄鋼業のまちとして繁栄を極めたが、公害問題に対処できず、製造衰退の潮流のなかで、経済基盤も崩壊しまちは荒廃した。そのまちが、環境改善と経済を両立させたまちとして、米国の都市の優等生として再生する。

【地域再生への途】

地元のNPOであるリンドハースト財団のCEOであるリック・モンタギューが、都市計画家ストラウド・ワトソン（テネシー大学分校の建築学科教授に就任）を招聘することから物語が始まる。同時期、チャタヌーガは、市長権限の強い強市長制に変更、初代市長ジーン・ロバーツが就任していた。彼らを中心とするリーダが立ち上がりまちの動きは加速される。

都市計画家ワトソンは、学生を巻き込んでまちづくりプランを描く。崩壊したコミュニティに必要なものは、人々が再び集える場所である。まちの中心にあったミラーパークに、ミラーパークプラザ（6.5百万ドル　リンドハースト財団及びトンヤ財団から調達）を建設する。ワトソンは同時に、荒廃した人心、荒廃したコミュニティを再生するための市民のまちづくり組織チャタヌーガ・ベンチャー（運営費は同財団の負担）を設立した。如何にして、多くの市民を巻き込むか、それがリーダ達の課題であった。彼らの努力が実り、数千人の参加を得て『ビジョン2000』が策定される。その目的は、地域コミュニティの人たちの全員参加による、公民連携（PPP）による地域の再生である。公害で荒れ果てた全米最悪のまちチャタヌーガの環境を浄化し、コミュニティを取り戻し、環境的にも経済的にも社会的にも地域を再生することである。危機意識に燃えたリーダの呼びかけに応え、多くの市民が参加する。彼らは真剣に議論を行う。これらの過程を通じてコミュニティ人々の意識が変わっていった。ビジョン2000では多くの再生事業が提案された。主要なものは①テネシーリバーパーク・プロジェクト、②淡水水族館の建設、③ウオルナット橋のリノベー

Hosei University Repository

ション、④チボリ劇場メモリアル講堂のリノベーション、⑤地域が生んだジャズの女王ベッシー・スミスホールの新設、⑥CNE（住宅供給支援会社）、⑦家庭暴力センタ、⑧人権問題・人間関係構築委員会などである。ビジョン2000は、リンドハースト財団の資金をシードマネーとして、民間企業、NPO、市民、連邦政府、郡・市政府、各セクタから幅広い支持を得て約800百万ドルの資金協力を得る。四分の三が民間セクタから四分の一が公的セクタからの資金であった。

これらのプロジェクトは、チャタヌーガ・コミュニティを物理的にも精神的にも変えることになる。河畔にあるリバーパークを北端にして南の観光ポイント、チャタヌーガ・チューチュ鉄道駅に至る南北ライン約1.5マイルに集中投資がなされる。まちのセンターラインの様相が一変した。北端のリバーパーク周辺には、シンボル的淡水水族館（総工事費45百万ドル、経済効果一年目140百万ドル、周辺投資150百万ドルを誘発）、大型画面のアイマックス劇場、リバーパークリバーウオーク、ビジターセンタ（7百万ドル）、ショッピングモール、レストランゾーンを配し、南のターミナルに至るラインには、歴史的建造物に着目して、チボリ劇場の米国有数のシンフォニーホール（1600席）としての再デビュー（工事費7百万ドル）、退役軍人ホールの劇場（3800席）への改造（同7.4百万ドル）、デパートの流行のレストラン街とオフィスへの衣替え、トロリーバス車庫のスポーツ・アスレティック施設・地ビール醸造所・飲食店・キャバレーへの改造、鉄道車庫のファクトリーアウトレットへの改造、食肉工場のレストラン街などに生まれ変わった施設が並ぶ。南の終点、鉄道ターミナルも商業施設とコンベンション施設に大改造された。南に大駐車場を設け、パークアンドライドを準備する。環境都市を標榜するチャタヌーガとして、南北ラインを5分間間隔で無料のシャトルバスを走らせるが、それは、電気バスでなければいけない。コミュニティ発のベンチャー企業の登場である。地域の製造業の伝統技術を結集する。

【地域再生効果、経済効果】

第一に、まちづくり事業が、チャタヌーガに1381人の常用雇用、7300人の建設現場の臨時雇用を生み出した。草の根を巻き込んだ市民主導による公民連携の計画策定は、民間企業に新しいマーケットに対する熱い予感・期待を抱かせ、

Hosei University Repository

最終的に、周辺地域からの投資を呼び込み、集客を実現する。まちづくりの市民の活動が経済活動に結びつく。社会と経済の融合が見られる。産業政策ではなくて地域政策が成功を収める。再生後のチャタヌーガは、年間120万人の訪問客、周辺を含め4万6千人の就業機会を創出。地域の中核都市に生まれ変わった。

【地域再生のためのNPO起業、ベンチャー起業】

まちづくり事業実施主体として、複数のNPOとその副産物である一つのベンチャー企業が生み出される。その後、業務戦略地域にインキュベータを設置し、複数のベンチャーが誕生している。

《NPO》まちづくりの執行部隊としての主要なNPOは次の通り。

①チャタヌーガ・ベンチャーズ、

まちづくりのための啓蒙教育のための組織、市民参加を誘導。ビジョン2000策定のための信頼のネットワークを形成。

②リバー・シティ・カンパニ（後のリバーバレー・パートナーシップ）

ビジョン2000の実施部隊。まちづくり全体の指揮をとった公民一体となった戦略本部。

③CARTA（Chattanooga Area Regional Transportation Authority）

シャトルバスの運行サービスを行う市の公社、社長は民間人（弁護士）。

④コーナ・ストーンズ・インク

チボリ劇場他鉄道車庫に至るまで歴史的構造物の維持・改造・再生・事業化を担当。

⑤チャタヌーガ・ネイバーフッド・エンタプライズ・インク

コミュニティ再生のため、低所得者向け低廉で良好な住宅の提供を目的に啓蒙・教育・融資まで一貫して面倒をみるNPO。資金はチャタヌーガ市、リンドハースト財団、域外資金として、連邦住宅都市開発省、テネシー州の住宅開発庁、商業銀行から調達。低所得者向け融資・コミュニティ再生の成功例として米国で有名。

⑥リバーバレー・パートナーズ

センターライン完成後、ダウンタウンの新規の戦略的地区開発のために設立。リバーサイド・アパートメントの建設、高等学校跡地の買収と博物館、

Hosei University Repository

レジデンスイン（民間ホテル）の誘致、エコ産業パーク、市の中南部にビジネスパークの企画などを行い、環境技術インキュベータの設置・運営。戦略地区の総合的な企画・営業・戦略本部となり事業誘致、テナントミックス、マーケティングも積極的に展開。

《ベンチャー》

①アドバンスト・ビークル・システム社

南北ラインのシャトルバスに、環境都市チャタヌーガのシンボルにふさわしい電気バスを開発することになり設立された民間会社。地元の起業家ジョー・ファーガソンが創業、公民一体となって地域に集積していた製造業のノウハウを結集し独自に開発。チャタヌーガを電気自動車の世界的リーダに押し上げた。連邦政府の補助金を引き出し（開発総額20百万ドル、うち連邦政府14州政府2市2民間調達2）、地域を挙げたプロジェクトに仕立て上げた。米国各地の都市バスを供給。

【チャタヌーガ再生のための起業資金（NPO起業・ベンチャー起業）とガバナンス】

チャタヌーガの再生は、地域再生の問題意識の高い起業家マインドをもった公民の地域のリーダ（市民起業家）が、自発する市民ボランティアを結集して、計画を誘導・立案、NPO組織を創り実行に移すことによってもたらされた。チャタヌーガの特徴は、リンドハースト財団が、人材的にも（モンタギューという知見を持つCEOを得たこと）、資金的にも（年間予算13億円をもち新しい地域再生・社会変革のためのシードマネーを提供）有効に機能した点が上げられる。地域の現場を良く分かっている人物が、プロジェクトをみずから仕掛け、事業資金を効率的に提供し、地域の人を巻き込んだプロジェクトの監督・支援（ガバナンス）を行った。リンドハースト財団はコカコーラの瓶詰工場で財を成したT.カーラ・ラプトンが1938年地域に恩返しをするために設立したNPOである（1977年、彼の没後基本財産は約115百万ドルに増額）。地域に貢献するプロジェクトに寄付を行うことを使命としている。リック・モンタギューは1977年この財団のCEO（業務執行最高責任者）に就任し、1989年の退任まで80年代のチャタヌーガ再生劇を裏で演出した。

リンドハースト財団が拠出したシードマネーが呼び水的効果を発揮して、市

Hosei University Repository

民起業家が動きだし公共体資金（市、州、連邦政府）やコミュニティや民間企業の寄付を集めて、NPO起業・ベンチャー起業を成功させる。それを起爆剤として、民間企業からさらなる投資資金を導入する。人口規模13万人のまちとしては壮大な域外資金調達に成功し、就業人口の増加・人口流入に結びつけ、地域経済は見事に再生した。NPOの起業・ベンチャーの起業資金については、チャタヌーガ・ネイバーフッド・エンタプライズ・インクをのぞきすべて償還を前提としない資金、寄付と投資資金、エクイティにより調達している。

これらNPOのガバナンスについては、市民起業家達が公民混成のNPO理事会を構成し、彼らが執行役員を選び出す。彼らには人事、報酬、監査など組織の基本的重要事項の決定権が与えられる。理事会が決定し、執行部隊がひたすら業務を執行する。法人形態をNPO、公民混成の理事会にしたのは、①ダウンタウンの再生というプロジェクトを遂行する上で、民間企業は民間企業、市は市と別々に独立して行われるのは望ましくない②個別の事情が優先され、連携が起こらず、無駄が発生し、シナジーが生まれない③市民が本当に求める生活の質の向上にピンポイントで直結するものでなければならない④市民のニーズ・意識を的確に捉え、ずれを修正していかなければいけない理由による。行政・民間企業・市民がともに会合を重ねることで、草の根の意見も取り入れられ、プロジェクトの質を高めた。ニーズ把握が的確になされたからこそ、市民が集い、賑わいがもたらされる仕掛けになりえた。1993年、地域をリードしたリバー・シティ・カンパニは、地域再生の鍵を握る機関であることが広く認知されることになり、チャタヌーガ地域の経済開発公社と合併する。まちづくり機能と経済開発機能とが合体された（名称もリバーバレー・パートナーズ・インク（NPO）に変更）。

2、大学人がイニシアティブをとり、大学組織を使った地域再生、サンディエゴの事例

【概要】サンディエゴはカルフォルニア州南端のまちである。西はアリゾナ州に続く砂漠、南はメキシコと国境を接し、北は最大時３万人を擁したペンドルトン軍キャンプ（演習地）に囲まれた僻地で、唯一東が太平洋に開いており、そこに米国最大の海軍基地を擁するまちであった。80年代、折からの軍予算縮

Hosei University Repository

減の中で地域は8万人の失業者を生み出し、軍需都市は疲弊する。60年代に研究開発型大学（カリフォルニア大学サンディエゴ校）や医学系の研究所[1]を誘致し、3人の学者[2]が大学からスピンアウトしベンチャーを起業するなど、新しい産業創造のための素地はあったが、それがハイテク産業の集積に花開くには1990年代まで待たなければいけなかった。

大学が中心になって地域を思う人達が立ち上がり、産学の交流・連携による新産業創りが始まる。コミュニティ挙げての産業づくりは、英雄的人材の献身的行動によって、大きな渦に変わり、世界的産業集積に結びついていく。それは、軍依存経済から自立的経済構造への転換、ピラミッド構造からフラットな分権的構造社会への脱却でもあった。その背景には地域のために何かをしなければいけないと考えた市民起業家的人材の存在があった。

カリフォルニア大学サンディエゴ校の学長アトキンソンを中心とする地域経済自立化の動きが、同大学のエクステンションにコネクトという組織を誕生させ、ベンチャー成功者をディレクターに招き入れる。彼の献身的な地域を思う心が、産学の地域人材の交流・地域の人材攪拌作用もたらし、アイデアの創発、新技術・新市場の開拓・創造が起こる。彼は大学にいながらベンチャーキャピタル的コーディネーション機能を発揮して、折からのIT革命、バイオブームの中で地域に情報通信とバイオの二つの産業クラスタ形成に一役買うことになる。地域は再生というステージを越え、新しい繁栄の時代を迎えている。市の人口はこの十年で爆発し130万人の大都市に発展した。

アトキンソンの地域市民としての呼びかけが、コネクトを起爆剤として、産業集積の進展とともに種々の産業支援NPOを生み出した。大学を渦の中心とする地域コミュニティ攪拌とでも表現すべき現象が、地域人材の交流、そして様々なベンチャー企業の創造につながった。

【再生への途】

1980年、カルフォルニア大学サンディエゴ校の学長として、スタンフォード大学での経験が長くベンチャー企業創業の経験も持つリチャード・アトキンソンが赴任する。「地域にために何かをしなければいけない」。彼は、決して表には出ないで（学内は表だった産学連携には反感あり）、サンディエゴの産業創生のシナリオを書いていく。彼は、様々な機会を捉え地域コミュニティのリー

Hosei University Repository

ダとのネットワークを精力的に構築する一方で、メアリ・ウオルショック教授に対し、シリコンバレー、サンフランシスコ、ロサンジェルスなどの周辺地域調査を命ずる。ウオルショック（社会学の教授でエクステンションの長を務め、その後大学の副学長の要職に就く）は、学長の意図している、ネットワーク型の新しいタイプの企業が求められていることを理解した。「地域コミュニティのリーダと地域のビジネス・ネットワークを重ね合わせソーシャル・ネットワークを深化させることが重要だ。それが、地域の起業環境の創出に繋がる」と、彼女は、大学主導でそれを実現すべく1985年エクステンションの下にコネクトを発足させる。

折しもそのタイミングで、サンディエゴに危機意識を燃え上がらせる事件が起こる。連邦政府が日本の製造業に対抗して設立しようとしていた技術開発協同組合の米国版、MCC（マイクロ・コンピュータ・コンソーシアム）とセマテックの誘致競争にサンディエゴが、テキサス州オースティンに敗退する。アトキンソン学長は、この危機意識の高まりをうまく捉え、理事を務めるサンディエゴ経済開発公社に、大学人とコミュニティリーダからなるアドバイザリ・グループを組成する(3)。

アドバイザリ・グループの目的は、地域コミュニティの有識者が公民連携して専門家の立場から地域の活性化策を探るものであった。それが地域政策として成功したのは、彼らが地域ベンチャー振興に必須の地域コミュニティのナレッジ・ネットワークを形成し、地域コミュニティの自主的な組織として、悩めるベンチャーの究極のアクセス・ポイントとなったことである。彼らは①ハイテクに係わるベンチャー教育と情報提供・ネットワーク化(4) ②そのための人材（ディレクター）リクルート③そのための資金の確保を発議するなど、地域に大きなうねりをもたらしたからである。

アトキンソンは、このアドバイザリ・グループの非公式性にこだわった。そして、また、産学連携の自己ファイナンスによる自主組織として位置づけ、実践組織として、中立的で自由度の高い大学の一組織、コネクト（エクステンションの下に設置）を設け、アトキンソンの信頼の厚い副学長でありエクステンション長のウォルショック女史にその任にあたらせた。資金的にも35の機関からの申し出があり7万ドルのシードマネーが集まった。コネクトの成否はそ

Hosei University Repository

の指揮官（ディレクター）にある。指揮官に誰がなるか。それが彼らの最大の懸案事項であり、ウォルショックは、ベンチャー起業家で地域コミュニティでの信望とアカデミズムからの信頼の厚い人物、ウイリアム・オッタソン（8回の起業に成功、ハンズオンのベンチャーキャピタリストになりうる人材）を探し出す。彼女のコミュニティネットワークが最適の人材に遭遇させたのであった。バークレー大学工学部及びスタンフォード大学MBA卒で既に8社の創業・成功体験のある地元サンディエゴのベンチャー起業家、ウイリアム・オッタソンその人であった。ハンズオン型のベンチャーキャピタリストとなりうる逸材である。地元の起業家コミュニティに信頼が厚く、アカデミズムでも信望のある人物であった。彼は1998年癌に倒れるまで、コネクトのディレクタとして、獅子奮迅の活躍をしてくれる。コネクトの会員も、立ち上げ時30社から600社に膨張し、予算額も100千ドルから1700千ドルに急拡大を見せた（現在1000社を超える会員、年間80以上のイベントを実施）。しかし、彼の最大の貢献はサンディエゴを世界の情報通信クラスタとバイオクラスタに雄飛するための土台、地域のナレッジ・ネットワークを構築したことにある。

【コネクトの概要】

オッタソンが身命を賭したコネクトの具体的事業は次の通り。

i）ミート・リサーチャ；新技術ブリーフィング

産学のコラボレーションは、産学の研究者がお互いに疑問に答え合うことにある。それが、基礎研究が応用研究に発展し応用研究の問題点が基礎研究を深めるヒントを与える。定期的に新技術ブリーフィングの会を開催。同じ問題で悩んでいる産学の研究者を組ませて発表。アントルプルナーも参加。とりわけ、バイオの分野は製品化までの工程が長く、研究と臨床の繰り返しで、大学研究にカルチャが似ている。地域のナレッジ・コミュニティに友好的相互性が生まれる素地があった。成果は次々現れた[5]。

ii）技術アドバイザリ委員会；産業界から大学へのアクセス・ポイント

大学内の学部・研究所で際立った研究成果を上げている教授が参加、産業界からのアクセス・ポイントとして機能した。将来有望な技術の掘り起こしに関しても、①産学の研究の紹介の労をとる②産業界のコンサルニーズに教授をリクルートする③大学内のニーズに応え産業界の当該技術担当者を紹介④技術

Hosei University Repository

フォーラムの案件技術評価などを行った。同時に非公式のイベントや説明会の開催、学外の研究資金獲得に貢献。技術開発の有望分野はこのような過程で見えてくる。

iii）地域広報機能と新製品表彰

新聞、雑誌等のメディア、経済、技術ライタタ、ネットワークによるベンチャー発明新技術の広報・イベント開催。

iv）スプリング・ボードとドライ・ラン；スタートアップの選別と支援

スタートアップ起業の指導・発表会開催。有望ベンチャーを選抜し、地域のナレッジ・コミュニティから十余人で構成されるベンチャー支援グループを組成、ハンズオンによる起業指導。二百人超の人材が登録している。

v）ファイナンシャル・フォーラム；域外資本流入の仕組み

スプリング・ボードが選んだベンチャーのビジネスプラン発表会。ベンチャーキャピタルに無駄な時間を費やさないように工夫されており、全米のベンチャーキャピタルが招待される。約3割が資金調達に成功。発足以来八億ドルの資金を獲得。

vi）サンディエゴ・コーポレートパートナーシップ・フォーラム

1989年に始まった企業連携・M&Aを目的とするフォーラム。毎年25社程度が候補に。世界からバイオや化学関係の大企業約100社が参加。毎年数億ドルの成約あり。

【地域再生効果・経済効果】

サンディエゴは、世界的な情報通信・バイオ産業の興隆の波に乗った。それは、大学・研究所を中心とした知的な歴史的集積があったところに技術開発を加速し起業化する仕掛けが地域の市民の問題意識の中から人材を得て、歯車が回り始めたことによる。軍や軍需産業に従事していた失業者8万人が吸収された。地域のナレッジ・コミュニティがコネクトという攪拌機を得て技術開発の大きなうねりを創り上げた。サンディエゴは、世界的な情報通信・バイオ産業の知的集積・産業集積に発展、世界の大企業も結集、米国有力経済誌であるフォーブスが選ぶ2002年の『ビジネス＆キャリアのための都市ランキング』で、全米第一位に選出される。人口（サンディエゴ市）は、この20年間で40万人の増加（→130万人）を見せた。

Hosei University Repository

【域外資金の調達・流入　NPO起業・ベンチャー起業】

地域の一市民である学長の呼びかけが、大きなうねりをもたらした。金融蓄積の浅い僻地であるサンディエゴは、地域の少額のエクイティ・マネーをシードマネーとするが、域外の資金を導入に成功し、その後成功起業家、ロイストンが地場キャピタルの設立に及ぶなど、ハイテク産業都市としての体裁を整えていった。

きっかけを与えた大学という中立的な組織（カリフォルニア大学サンディエゴ校という公的機関の組織エクステンション）コネクト、大学の一機関であるが、NPO的な法人格のある組織として自由度高く、地域を動かしていく。コネクトの収入は民間企業からの会費収入。その他産業支援のために設立されたNPOも民間からの寄付で成り立っている。成功ベンチャー起業家の地域への恩返し行動が地域をさらに活性化する。カルコム社の社長ジェイコブソンの寄付でカリフォルニア大学サンディエゴ校に工学部が誕生、強いコミュニティのモメンタムが数限りないベンチャーを産みだし、そして成功ベンチャーが現れる。

サンディエゴ地域再生・産業創生の過程で誕生したNPO起業は以下の通り。彼らの資金源はすべからく民間企業からの会費収入（寄付）、エクイティ・マネーである。

①コネクト（カリフォルニア大学サンディエゴ校エクステンションに付設したNPO的組織）

②NPOバイオコム（BIOCOM）；バイオテクノロジー企業のための地域産業委員会。ネットワーキングの機会提供、企業幹部に対する情報提供、政策提言、保険などの共通するサービスの共同化など。

③NPOサンディエゴ通信委員会；通信産業分野でのバイアコムの役割。

④NPOソフトウエア産業協会；ソフトウエア企業のニーズや問題点を議論し集約し発言する機関

⑤サンディエゴ経済開発公社

この公社でのアドバイザリから地域活性が始まる。地域の企業のほとんどが参加。25年以上の歴史。一般の経済産業状況の情報収集政策提言機関。

Hosei University Repository

3、ハイテク企業と地場企業が共に地域再生のためのNPOを起業し、ベンチャーキャピタル方式により公民連携による公共的政策の実践部隊として多くのNPO起業を仕掛け、新時代の産業インフラ作りとそれに続くあまたのベンチャー創出に成功したシリコンバレー

【概要】

カリフォルニア州、サンフランシスコの南、サンノゼ市を中心とする地域はシリコンバレーと呼ばれる。戦後、半導体産業、パソコン産業を創造し、米国のハイテク産業を牽引したところで、ベンチャー企業、ベンチャー企業から成長した大企業・中堅企業が林立する一大産業クラスタを形成した地域であった。しかし、米国の1980年代はシリコンバレーにも大不況をもたらす。半導体産業が新興勢力である日本との競争に敗れ、軍需予算の大幅削減による基地縮小が響き、また、土地や生活費の高騰、州の厳格な環境規制、州財政の悪化など、それまでの高度成長の付けが一気に吹き出した。1991年当時、州の4割の企業が州外移転を表明、実行に移しつつあった。シリコンバレーでは失業が急増、一時代を制した産業の集積、それを支えた産業インフラは、競争優位性を著しく失い、しかも、地域市民は、地域の問題には他人事で無策を批判するのみで、誰も行動を起こさない。地域には責任転嫁の「非難の文化」が蔓延し、起業家精神が後退していた。

セマテックとMCCの設置がテキサス州オースティンに決定される。続いて、地震研究センタまでも地震のないニューヨークに決まる。地域の危機意識が急速に高まり、商工会議所を中心とした人たちの問題意識が、地場企業とハイテク企業とを連携させ、さらに、大学・教育界・コミュニティの人材を糾合して、最終的には公民連携による地域再生運動に発展させた。実行組織としてのNPO、ジョントベンチャーシリコンバレーネットワーク（JVSVN）が設立され、スマートバレーインクを始め様々な問題解決のためのNPOが生まれ、地域の産業インフラが整備されていく。シリコンバレーは、その直後に起こるインターネット革命の波に間一髪で間に合い、その潮流に見事にのった。あまたのベンチャーが起業し、世界から人材の集まるところとなり、世界のシリコンバレーに返り咲いた。そして、世界の富を引きつけるところとなった。

Hosei University Repository

【再生への途】

商工会議所にアプライドマテリアル社の広報課長として出入りしていたトム・ヘイズ（37才）と商工会議所の次期会頭就任の決まったジョン・ケネット（40代）の二人が立ち上がる。会議所メンバを中心に声をかけ勉強会を始める。ヘイズは地域経済実態調査の必要性を実感し、出身母体（アプライド社には地域貢献資金あり）と掛け合い、地域調査をSRI社に委託する。この調査は地域コニュニティの有力者を訪問し、意見聴取と同時に彼らの問題意識・危機意識を高揚させる。地域再生に向けた人々の熱意はうねりとなって、ハイテク産業界、サービス産後中心とする地場のビジネス界、大学・学校などの教育界、コミュニティ・サービスを行なうNPO群、そして政治家、公共部門を巻き込むことになる。「危機の地域」と題した調査報告会には3千人を超える人でホテル会場があふれた。彼らの活動は広域の運動に拡大、広域地域再生組織であるジョイントベンチャーシリコンバレー（JVSVN）が誕生する。JVSVNに参加した地域は4郡30市（人口規模にして200万人超をカバー）に及んだ。

志の高い人たちが産業部門・インフラ部門別にテーマを決め再生のための必要インフラの構築と戦略立案を目的として、産業及びインフラの二部門に分け地域再生作業部会を立ち上げた。産業作業部会には；コンピュータ・コミュニケーション、ソフトウエア、半導体、航空宇宙、バイオサイエンス、環境、サービス産業の7作業部会、インフラ作業部会は、労働力、技術、ニュービジネス、規制環境、環境問題、租税・財政政策の6作業部会、最終的には15の作業部会が設置された。作業部会から計43のプロジェクトが提案される。JVSVNの任務はプロジェクトの選別である。①作業部会での幅広い支持②実行する人材のコミットメント③ビジネスプランの塾度④地場経済を変革するものという基準が設けられ、事業計画が審査される。さながらベンチャーキャピタルの意見聴取である。作業部会代表のプレゼンテーションが行われ、次に述べる13のプロジェクトが選び出され、それが地域計画『21世紀のコミュニティの青写真』に発展していく。

（インフラ整備）

①スマートバレーインク

②21世紀の労働力（教育、職業訓練）

Hosei University Repository

③シリコンバレー技術会社
（ビジネスコストの削減）
④法規制フォーラム
⑤租税財政政策審議会
⑥ヘルスケア・タスク・フォース
（企業立地維持・拡大）
⑦防衛宇宙コンソーシアム
⑧シリコンバレーグローバル・トレードセンタ
⑨経済開発チーム
（成長と産業の支援）
⑩環境パートナーシップ
⑪ソフトウエア産業連合
⑫企業ネットワーク（TEN）
⑬新事業インキュベータ・クラスタ

これらプロジェクト実施のためJVSVNがNPO化される。NPOの社長（CEO）には、州の上院議員をしていたベッキー・モーガンがその職を辞して就任し、会長には、共同会長方式で、民間代表として当時飛ぶ鳥を落とす勢いのシリコングラフィック社の社長エド・マクラックンと、公共部門代表のサンノゼ市長スザン・ハマーが就いた。公民連携を実現したJVSVNのガバナンスは、理事会（法人化に至るまでワーキングボードとして機能した実行理事会53人が横すべり）を中心に、議長会（作業部会の議長で構成）がそれを補完する。さらに、コミュニティ横断縦走的組織としてこの運動をバックアップしてきたハイテク企業社長会（38人）及び公共体円卓会議（郡の首長、市長、州議会の議員、連邦の下院議員、計41人）が、アドバイザリー・ボードとして機能する。これは、地域再生の公民連携のガバナンスのひとつのモデルを提供している。

JVSVNは、各プロジェクトの雑務をまとめて行なうアドミ機能、プロジェクトの管理・監督（モニタリング）機能、人材リクルートなどの人事機能を果たしたが、最大の機能はプロジェクトの推進・支援にあった。いわゆるハンズオン型のベンチャーキャピタルの機能に近似する。個々のプロジェクトの自立採算・独立を基本とし、コアとなるプロジェクトについてはJVSVNの直轄と

Hosei University Repository

した。

理事会では、プロジェクトの詳細な進捗状況報告書（覚書という契約書を提出）がレビューされる。JVSVNから独立するか、傘下にとどまるか、解散するか、プロジェクトの命運が決まる。評価基準は、(i) 強いリーダシップが発揮され資金調達ができているか (ii) JVSVNの理念に照らして重要であるかの二つ。NPOとして独立した場合でもJVSVN本体からの支援は継続され、引き続き事業性と政策性（有用性）のチェックが厳しく行なわれた。

【地域再生効果・経済効果】

ハイテク企業と地場企業が問題意識を共有する。JVSVNは、産業界が敵対心を持っていた行政との融和・連携を実現する。シリコンバレーは、行政区域を越えた広域地域（リージョン）の公民連携運動に発展、政治家も含め地域のリーダが結集するところとなり地域が動きだす。市民を主体とした地域再生運動のうねりは、沈滞していた市民を活性化した。連携・協働がいたるところで起こり、シリコンバレー・ウエイという地域理念が誕生する。シリコンバレー・ウエイとは、①地域コミュニティへの恩返し（giving back）精神であり、②地域コミュニティ変革と結果重視の考え方であり、③個々人が迎合せず独自性の強い投資判断を行い、時にそのプロジェクトに（例えば役員となって）直接関与することであり、④ひとつのコミュニティにとどまらず行政区域をまたがる地域（地域圏）で絆を形成することであり、⑤職場と地域コミュニティが連帯することである。地域のソーシャルキャピタルの高まりが確認された瞬間であった。JVSVNのプロジェクトは1995年8月までに目に見える成果を上げた。

①地域教育制度改革；公立小中学校教育制度改革（チャレンジ2000運動）、州最大の教育改革を実施。必要な資金総額22百万ドルのうち15百万ドルの域内調達に成功。

②情報化コミュニティの創造（利便性の向上、生活の質の改善を図る）；スマートバレーインク（NPO）が地域コミュニティの触媒となって、来るべき情報化社会の実験の場を創り、情報化時代の働き方の追求、情報教育のあり方、市役所事務、インターネットを使った新規事業・新産業の準備などを先駆的に行い、プロトタイプに仕上げ、デモを実施。ビジネス、教

Hosei University Repository

育、健康、政府の各分野で60以上のプロジェクトを創出した。eビジネスのテストベッドとなったコマースネット（日本からもNTT、三菱商事、野村総研などが参加）の存在は世界を巻き込んだ新産業、eビジネスに発展する。ネットデイプロジェクトでは小中高等学校の各クラスにインターネット接続をいち早く実現、その過程で地域のコミュニティの情報共有・連携が誘発された。

③行政許可手続の簡便化（スマートパミティング）；シリコンバレーの3市1郡、1水道区が、JVSVNの規制緩和プロジェクトのグループの支援を受けて、有力コンサル会社の全面協力のもと、産業界のトータル・クオリティ・マネージメントの手法を導入し、許可手続き百を超える事務ステップを三分の一に圧縮した（許可手続の95%が一日で終了可能となり、建築コードの行政区共通化などを実現）。

④企業の域外流出防止工作と地域内事業展開の支援

移転計画企業の引止め工作、地域内誘致に成功、域内法律改正も実施。

⑤中小企業輸出促進

海外取引サービス・連邦商務省オフィスのシリコンバレー誘致に成功。米国60ヶ所の中で第二位の実績、54社が158の新規市場の開拓に成功。

⑥ベンチャー企業支援

NPO、企業家ネットワーク（TEN）は専門家支援チームを31組組成。財政・マーケティング・法律・経営面での支援を、また精神的にもメンターとしてサポート。

⑦米国液晶パネルコンソーシアムのシリコンバレーへの誘致

全米注目の的であった新産業である液晶パネルコンソーシアム本部のシリコンバレー誘致に成功。

⑧米国初の環境産業インキュベータの設立

国防省から環境技術産業育成のためのインキュベータ施設を獲得。

⑨地域指標の策定と年次白書の作成（インデックス）

シリコンバレー・コミュニティが目指すべき指標の策定、計測、白書化。経済・社会・環境の指標を時系列で捉え、地域の豊かさ（QOL）の尺度として機能させた。

Hosei University Repository

【シリコンバレー再生のための起業資金（NPO起業・ベンチャー起業）とガバナンス】

既述のプロジェクトはすべてエクイティ・マネーの調達に成功したものである。母体となったJVSVNとインターネット時代の先駆けとなったスーマートバレーインク（NPO）は、その仕掛け、ガバナンス、全米への影響度という点で画期的なものであった。

①ジョントベンチャーシリコンバレー（JVSVN）

産業界の人材のボランティアで始まるが、調査費用の75万ドルのシードマネー25万ドルはアプライドマテリアルズ社の社長の寄付と残額保証により始まる。地域リーダのネットワークが駆使され、域内寄付金、連邦補助金を獲得する。

②NPOスマートバレーインク

情報化コミュニティの創造、ビジネス、教育、健康、政府の各分野で60以上のプロジェクトを創出、連邦補助金、現物寄付も含め多額の地域の寄付金を集め、技術者を中心とする多くのボランティアを誘発した。ヒューレットパッカード社の前社長ジョン・ヤングが会長、シリコンバレーのIT界の優れたリーダ9人が理事に就任。全米に影響力のある理事会の人材と有能な経営者（成功起業家）を得て、この組織はシリコンバレーを世界に飛躍させるきっかけをつくった。①連邦政府からの補助金を引き出し、②クリントン・ゴア（当事の正副大統領）に情報スーパーハイウエイ構想を提言。政策として実現させ、③eコマース、eガバメント、eコミュニティなどのプロジェクトがインターネット・ビジネスのテスト・ベッドとなり、世界から未曾有の資金（エクイティ・マネー）・人材がシリコンバレーに注入され、④シリコンバレーに多数のベンチャーが誕生することになる。

JVSVNの特徴は、広域性、広範性、起業性と機能性にある。(i) 行政区分を越えた広域地域を経済的運命共同体と認識し、(ii) 人材的にも普段は交流が薄いと思われるハイテク産業界、地場のサービス産業界、教育界、大学、コミュニティ活動を行うNPO、そして、ややもすれば対立しがちな行政、上院議員などの政治家を巻き込み、大企業の社長、中小企業の社長、市長、教育長、

Hosei University Repository

学長、議員から、一介の技術者、弁護士、会計士、技術者、サラリーマンに至るまで、地域市民が幅広く参画し、(iii) 既述の通り地域のリーダを組織し、彼らみずからを市民起業家と呼び、あるいは広域地域のコーディネータである地域スチュワードとの呼称を生みだして、起業家マインドを全面に押し出し、(iv) そして、プロジェクトの実施に当たっては、当事者意識の強い作業部隊に事業プランを作成させ、市民の参加する公聴会的会議で是々非々で理事会が判断をくだした。事業計画を精査し、判定し、資金提供を決定し、そして、その後のプロジェクトを支援した。彼らは、NPOに対するハンズオンのベンチャーキャピタル的な機能を広域のコミュニティで実践したのである。

4、地域再生のための起業を支える地域の仕組み

1) エクイティ・マネーとNPO起業

米国の地域再生事例は、市民起業家の内発的自主的な動きに地域の市民が呼応し糾合され、蜘蛛の巣のようなネットワークが形成され、大きなコミュニティが創られていく。このネットワーク形成による情報共有（地域ナレッジ）・信頼関係の構築（ソーシャルキャピタルの形成）が、事業の効率的な推進力となっていく。地域再生の基本はNPO起業による地域のネットワーク経済の構築にある。ネットワーク経済の中でひと・かねが循環する。資金はエクイティ・マネーである。問題意識の高い個人に、地域の財団や企業家個人や企業の資金が、NPO起業のシードマネーとして提供される。

2) 公民連携によるリージョナル・ガバナンス

地域ネットワークの深化が市民意識を高め、公民連携が実現する。地域の再生に向けたインフラ整備の具体案が、地域市民の現場の知恵の結晶として提案される。これらの提案は、地域の固有の手法で吟味・選択され、市民の参加・関与・実践によって実現される。そして、地域はよみがえる。私は、『社会変革する地域市民』（第一法規）を監訳したが、その本で紹介される米国地域の事例、約20カ所も概ね同様のプロセスにより再生に成功している。

主導権（イニシアティブ）を地域の市民がとり、公民連携により市民の知恵が結集されて始めて地域の再生が果たされる。米国には、「ルーティーンワー

Hosei University Repository

クをこなしている公的セクター（地方政府）には地域を変える企画戦略立案能力はない。地域を変えられるのは、インフォーマルに集まり実行力に富む地域市民の知恵にある」というコンセンサスがある。それは独立戦争以来の伝統である。変化の時代には社会変革が求められる。それを実践する力は、地域の市民にあり、彼らはこの手法をリージョナル・ガバナンスと呼び始めている。

3）わが国と異なるNPO起業—その仕組みとガバナンス—

NPOは州政府への届出で法人化され、手続きは簡便である（免税措置は連邦国税庁との交渉、左程の時間はかからない）。公益性の高いものは、州政府（司法長官）への業務・会計報告書の提出義務が課され、政府の審査権が発動されるが、通常は厳格な規制や監督を受けることはない。

ベンチャーが新しいビジネスの取り組むための組織であるのと同様、NPOは、地域再生にチャレンジする市民が試行錯誤するための組織としても機能している。NPOには、慈善系（医療、教育、社会サービス、宗教、文化、科学）と事業系（クラブ、労働組合、商工会議所、ビジネス関連の協会・業界団体など）があるが、地域再生のためのNPOは後者に当たる。シリコンバレーの事例でみたJVSVNやスマートバレーは、事業性の高いNPO（連邦税法501（c）—6）としてスタートしている。免税措置は限定的で法人寄付についてのみ免税措置が講ぜられ、個人は除外されている（JVSVNはその後慈善団体（同501（c）—3）の認定を受け個人寄付も免税対象としている）。

NPOは、理事会（board of directors）を構成する理事の互選で会長（理事長）が選ばれる。当該NPOにより便益を受ける会員により通常理事が選ばれる。理事会がNPO組織を経営する専従の最高執行責任者（CEO）を選ぶ。最高執行責任者は、通常事務局長（executive director）、ときに社長（president）と呼ばれる。

NPOの理事は非常勤であるが、民間企業よりも責任が重い。一般にNPOの理事については、四つのWが必要とされている。功なり名遂げて社会的な地位も高く地域コミュニティへの影響力（wallop）があり、お金（wealth）も余裕があって、有能で知恵（Wisdom）がある人で、時間の余裕があり実際問題として働ける人（work）が理想である。民間企業の社外取締役より明らかに忙

Hosei University Repository

しく負担が大きい。実際に汗をかかなければいけない。

カリフォルニア州のNPOの大きな特徴は、意思決定の迅速性・事業の効率性を確保するため、議決権ある会員を持たない組織とすることが選択肢として与えられている点である。NPOが会員制により仲良しクラブとなる悪弊を断ち切る意味でも、会員に議決権を与えない理事会責任の組織を認めている。地域コミュニティ活性化のため、事業性を尊ぶNPOは、仰々しい会員総会や役員選挙を実施せず、地域ニーズに即応するスピード経営を行なっている。因みに、スマートバレーインクは5年の有期のNPOであり、この方式で経営された。

4）コミュニティ・エンジェルとNPO投資のためのNPOの存在
—NPO起業を巡る新しい地域金融（エクイティ・ファイナンス）の形—

シリコンバレーに誕生する数知れぬミリオネアは、地域コミュニティへの関心が高い。フィランソロピィ活動が極めて活発である。彼らは、ＮＰＯへの投資に積極的で、業務に積極的に関与しようとする。NPOに自らの資産と時間を費やす。NPOの理事となり経営に関与する。コミュニティ・エンジェルとでも呼ぶべき人たちが現れている。コミュニティ・エンジェルは、目的意識をもって自分が必要と考える特定の分野にフォーカスし、そのNPOの地域コミュニティに対する投資効果に関心を払う。

また、シリコンバレーには、NPOへの投資のための資金を預かり再投資するコミュニティ・ファンデーションという組織が存在する。ベンチャー投資のために投資ファンドがあるように、資金を集め、優れたNPOを発掘して投資を行う。NPO投資家のための証券会社とでもいうべきNPOが存在する。成功起業家や成功した大企業役員などを対象に、NPO投資のための資金を預かり（トラスト・ファンドの設定）、毎年投資先（寄付先）を斡旋する機関である。シリコンバレーの往時には年間100億円を上まわる資金を集め、約600のNPOの情報を持ち、年50～60のNPOに投資し、累積の投資先数は200を越えた。

5）地域に支援されるベンチャー企業、域外資金をとりこむベンチャー企業

地域の産業インフラの整備が見え始めると、それらを利用した地域の発展の

Hosei University Repository

ための仕組み、地域経済から広域の（市場）経済への導線が必要となる。収益をインセンティブとしスピードをモットーとして効率経営される民間企業、ベンチャー起業の出番である。サンディエゴやシリコンバレーにみられるごとく、それは、全米市場をねらったベンチャー、世界市場への勇飛を夢みるベンチャーにより担われる。有望なベンチャー企業は、地域の代表と認識され、地域ネットワークの支援を受け、地域のベスト＆ブライテストの経営布陣により、成功に向けて走り始める。

サンディエゴでは、コネクトが大きな役割りを果たした。起業シーズの発掘・ベンチャー起業支援・ボランティア組織の組成が実践された。ベンチャーは、地域のエンジェルに支えられる。地域を思う市民が、若者を指導し資金を投じ、彼らのネットワークをあげて協力をする。域内資金が貧弱なサンディエゴでは、域外資金の導入の途を開拓する。地域の専門家集団がボランティアでベンチャーを育成し厳選（スクリーニング）する。そしてベンチャー企業を全米のベンチャーキャピタルにお披露目をするためにフォーラムを企画し、有力ベンチャーキャピタリストを招集する。最終的には、連邦政府の補助金を含め、ベンチャーキャピタル資金など多額の域外資金が地域に投下されることになった。

シリコンバレーも同様である。コミュニティに展開するネットワークの中で、エンジェルが登場し、地域の有力人材が取締役会（ボード）やアドバイザリー・ボードに顔を連ねる。ベンチャー企業に事業性がみえ始めるとベンチャーキャピタルが資金供給を開始する。シリコンバレーのベンチャーキャピタルは全米の投資家の資金を集めている。巨額の資金が域内に投下された（域内費消され域内循環したが、地域の意志に反して地域経済は過熱した）。エンジェル、ベンチャーキャピタル、彼らはエクイティ・マネーの提供者である。

6）地域におけるベンチャーキャピタルの役割

ベンチャー育成機能、金融仲介機能とガバナンス（ベンチャー・バックト・ガバナンス）

地域再生にはリスクマネーを扱うベンチャーキャピタルが極めて重要な役割を負っている。以下に論点を整理する。

Hosei University Repository

①ベンチャー企業育成機能・地域の産業創造への貢献；マネージメント・ビジネスとしてのベンチャーキャピタル

シリコンバレーを始め、米国では、ベンチャーキャピタルがベンチャー企業を育成するケースが多い。とりわけシリコンバレー型のオペレーショナルな（ハンズオンともいう）ベンチャーキャピタルは、ベンチャー企業に密着して企業育成を行う。地域経済への影響も大きい。利回り指向が強く金融ポートフォリオとしてベンチャー企業をみているニューヨーク型のベンチャーキャピタル（ファイナンシャル・ベンチャーキャピタル）とは区分される。私は、拙著『エンジェルネットワーク』（中央公論新社）の中で、ベンチャーキャピタルの諸機能について次のようにまとめた。

「真のベンチャーキャピタルとは、みずからリスクを認識しながらそれに挑戦し、リスクを極小化してベンチャーを成功に結びつける。そのような役割を負ったものである。ベンチャーキャピタルは、お金を預かって単に運用する投資顧問会社ではない。金融業というよりむしろマネージメント・ビジネスと言った方がふさわしい。ビジネスのシードを持っている個人あるいはスタートアップ企業を見つける。そこに資本参加（原則マジョリティを取る）をし、ビジネスに参画し育てる（育成機能）。みずから取締役を構成するが、それに加えて経験ある役員・取締役を派遣する（コーデイネート機能）。ベンチャーが生み出す商品に関しては彼らのネットワークを駆使して、マーケットにつなぐ（マーケットへの橋渡し機能）。このような機能を合わせ持つものが本当の意味でのベンチャーキャピタルである。技術とマーケットを理解し事業の将来性を見定めなければならない。人物を見抜く鑑識眼も要求される。マーケティングの感覚も必要だ。

うまくいく企業もある。かなりのものは失敗するかもしれない。このような過程を経て、平均して市場金利を上回る投資利回りを確保するビジネスがベンチャーキャピタルであると定義できる。ベンチャーキャピタルの本質は、自分自身も当事者となってリスクをかぶりながら、新規事業創出に必要な要素を、創業企業に求めるのではなく、広く人材を求め、力を結集してアイデアを現実の事業に仕立て上げていくことにある。経営陣はベンチャーキャピタルが知りうるベスト＆ブライテストの人材で臨むべきだ。その意味でベンチャーキャピ

Hosei University Repository

タルは、地域ネットワークの要として機能すべきであり、地域の総合力を発揚するための原動力とならなければいけない。」

ベンチャーキャピタルのマネージメント機能が地域再生の原動力と書いた。そのようなベンチャーキャピタリストを地域に如何に見いだし如何に育成するかが問題である。米国中央部の農業地帯に位置するカンサス州のでは、ウオールストリートジャーナルに広告を載せベンチャーキャピタリストを募集し成功した。有能なベンチャーキャピタリストを見いだし、ベンチャーキャピタリスト、個々人が全米に展開するネットワークに入ることは地域にとって極めて重要である。そのような人材を雇用できるのであれば、そのための人件費は惜しんではならない。

②金融仲介機能

有能なベンチャーキャピタリストには資金がついてくる。資金調達能力のある人たちである。地域再生を行い地域のベンチャー企業の育成を考える場合には、有能なベンチャーキャピタリストの存在が不可欠である。キャピタリストを多く抱えているということは、調達能力があることを示すことであり、運用余力があることを意味している。

サンディエゴの事例は、当初は域外の（主としてシリコンバレーの）ベンチャーキャピタルの力を借りたが、バイオベンチャーで成功したロイストンがみずから、ベンチャーキャピタタルを設立するに至り、域内一般投資家が、彼のエクスパティーズに期待して資金を委ね、さらに域外ベンチャーキャピタルを始め、域外投資家の資金をも呼び込むことになった。シリコンバレーの有力ベンチャーキャピタルは圧倒的な力で全米からの資金を糾合し、その大半を地元シリコンバレーに投資している。地域再生のための資金の調達という意味では、ベンチャーキャピタルは銀行が扱えないリスクマネーの太宗を調達し地域に供給する。ベンチャーキャピタルが地域の金融仲介機能を果たしている。ベンチャーキャピタルは、個人投資家、機関投資家などから多額の資金を集め、ベンチャー企業に投資し、高い利回りを実現している。成功ベンチャーは証券市場という直接金融の世界にデビューする。そこに至るまでの間は、ベンチャーキャピタルが、その信用力で金融仲介機能を果している。いいかえれば、

Hosei University Repository

銀行に代わる間接金融を実現しているといえる。

③ベンチャー・バックト・ガバナンス；理想的ガバナンスを行うベンチャーキャピタル

ベンチャーキャピタルは、ベンチャー企業のスピーディな成長により企業価値を高めることを業とするもので、彼らはそれを、取締役会と執行役員の構図（ガバナンス）の中で実現する。

米国のベンチャーキャピタルは、理想的なベンチャー企業に対する企業ガバナンスを実現している。かつて日本の銀行が中小企業・中堅企業の成長過程の管理監督を債権者の立場から巧みに行ったメインバンク・ガバナンスを越えている。彼らはそれをベンチャー・バックト・ガバナンスと称している。

米国のベンチャーキャピタルは二度目のファイナンスでマジョリティを越える。あるいは投資契約の中でマジョリティを確保し、取締役会のポストを制し、執行役員の人事権を握る。彼らと執行役員との間には良い意味での緊張感が維持され、必要な場合にはCEOの更迭などが速やかにかつスマートに断行される。

ベンチャー企業の取締役会には、人事・報酬・監査のいわゆる三つの機能に加えて、支援という機能が付与されている。苦境の時には、ネットワークを駆使してベンチャー企業を支援する。アクセルをふかすのである。好調な時には、走りすぎないようにブレーキが踏まれる。ベンチャーの業況に応じてアクセルとブレーキを使い分け、ベンチャー企業を速やかに成長軌道にのせ、早期に企業価値増殖させる仕組みができている。

時代の変化は激しく、地域への産業誘致・企業誘致政策は色あせ、米国の地域政策は、人材誘致政策に置き換えられたようにみえる。公害で人が住めない場所というレッテルを貼られたチャヌーガは、ひたすら、地域の生活の質（QOL）の回復を追い求めた。有能な人材が住みたいと思う魅力的な地域づくりに成功する。シリコンバレーの目指したまちづくりも持続可能な地域づくりにあった。全米屈指の観光地でもあるサンディエゴも美しい自然と高い生活の質が人々を引きとどめる力を発揮した。そのような地域コミュニティを愛し創造し・維持することができる能力。それは地域コミュニティの質（QOC）が

Hosei University Repository

起業の源泉であるのかもしれない。リチャード・フロリダが指摘するように、地域には産業の核となるような真に有能な人材が必要で、彼らが集まる場が求められている。質の高い人材を引きつける場。場の質（QOP）がより重要であるのかもしれない。起業家精神あふれるクリエーティブな人材を如何に発掘するか、如何に育てるか、如何にして集めるか、如何にして引きとどめることができるのか。地域を変革して新しい時代に備えること、それは、変革と実践する地域市民の手にある。変革を実りあるものにする仕組、ガバナンスを機能させることが重要である。

［参考資料］

小門裕幸・川村健一『サステイナブルコミュニティ』学芸出版1995年11月
小門裕幸『エンジェルネットワーク』中央公論社1996年９月
小門裕幸『シリコンバレー・ンチャーの成功の仕組みとエクイティカルチャ』
国民生活金融公庫　総合研究所　調査季報　第57号2001年５月
小門裕幸『知的集積を核にした産業クラスタ形成』
国民金融公庫　総合研究所　調査季報　第65号2003年５月
小門裕幸『米国チャタヌーガ市にみる地域再生』
法政大学キャリアデザイン学部紀要2004年３月
小門裕幸『シリコンバレーのソーシャルキャピタルに関する一考察』
法政大学イノベーションマネージメント　No.1　2004年Spring
Douglous Henton 他 “Civic revolutionaries” Jossey-Bass Inc. 2004
（小門裕幸（監訳）、『社会変革する地域市民』第一法規　2004年12月）

［注］

(1) サンディエゴのラホヤ地区には、大学の他、スクリプス研究所、ソーク研究所、バーンハム研究所などの医化学関連の研究所が設置される。

(2) アーウイン・ジェイコブソン（携帯電話のCDMA方式を生み出し成功するのちのカルコム社社長、1968年スピンアウトしリンカビット社を設立）、及びイビル・ロイストンとハワード・バーンストン（1979年スピンアウトしハイブリテック社を設立、その後いくつかのバイオベンチャーを成功させ、1990年成功資金で地元にバイオ専門のベンチャーキャピタル、フォワード・ベンチャーを設立）。

Hosei University Repository

(3) 構成メンバには、メアリ・ウオルショックを中心に、経済開発公社のディレクタ、工学部の学部長、有力ベンチャーキャピタリスト、成功した通信会社の社長、成功したバイオ会社の社長、会計事務所の有力パートナーを指名。

(4) 具体的には、次の事項を実施することにした。

① ハイテクの起業家、特に技術系の人材に対し、経営的・財務的スキルの提供と支援

② 重要な技術分野の開発を加速するための大学の研究者と産業界の研究者・技術者の交流

③ 伝統的企業に働く人に、(i)新技術分野及びハイテク製品の概要説明、(ii)ファイナンス、研究開発、製造、マーケティングなどに関する教育の実施。それは、地域コミュニティの会計士、弁護士、マーケティグの専門家とナレッジを共有し、地域コミュニティの競争力強化を目的とする。

④ ハイテク起業家、研究者、支援グループ（ビジネス・サービス提供者）の交流を深める。定期的な会合、インフォーマルな会合を企画し、また教育や情報提供活動を通じてネットワーキングの機会を設け実践させる。

⑤ 起業家個々人にまた企業に対して、一対一の技術支援や経営支援を行う。

⑥ 地域コミュニティの企業に対し、域外からの資金調達機会を提供し拡充する。ベンチャーキャピタル、州・連邦・国際レベルの研究開発補助金などからの調達を促進する。

⑦ メディアや教育による重要情報の地域コミュニティへの膾炙。ハイテク企業に関係する情報をいち早く情報収集し提供する。地域コミュニティに潜在する人材や有望企業などの発掘・披露、地域の収益力強化のための諸事象を、メディアとの連携、教育の実施により、速やかに認知させること。

⑧ ハイテク関連の研究開発に係わるデータベースを提供する。

(5) 医学部のバイオエンジニア助手とバイオ企業の技術部長（バイオ・メディカル・エンジニアリング）、電子コンピュータ学科の教授とワイアレス企業のCTO兼副社長（デジタル・コミュニケーション、ストーレッジ）との連携、ソーク研究所の分子神経部門の部長と大手医薬メーカの研究開発部長との連携（レセプタ、CNS）などの成果を上げている。