

グレッグ・ホロウィット氏講演会

「地域経済の振興に係る戦略」

日 時： 2005年7月14日（木） 15:00～16:30

場 所： ハーバービューホテル 彩海の間

【 目 次 】

講演趣旨・講師紹介	_____	p.2
主催者挨拶	_____	沖縄県 企画部長 / 上原 良幸 p.3
講師紹介・挨拶	_____	在沖米国総領事館 文化広報担当領事 / フランク・スタンリー p.4
講 演 / ENGLISH SYNOPSIS(講演要旨)	_____	グローバル・コネクト エグゼクティブディレクター / グレッグ・ホロウィット p.5
新聞記事	_____	p.18

講演趣旨

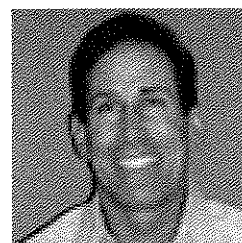
本講演会は、在沖米領事館との共催により UC サンディエゴのグレッグ・ホロウィット氏をお招きして、産学官の連携により成功を収めたサンディエゴとシリコンバレーの先進事例を紹介して頂くことにより、大学院大学を核とした沖縄における地域クラスター形成や、地域経済の活性化に資することを目的としております。

講師紹介

グレッグ・ホロウィット

(Greg Horowitz)

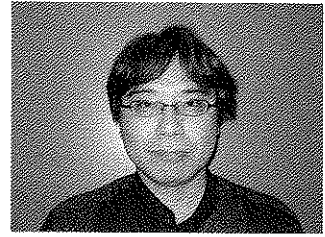
(Executive Director, Global CONNECT, UC-San Diego)



【略歴】

- カリフォルニア大学サンディエゴ校
生命化学及び経済学士課程卒
- Flying Cross by Fechheimer Uniforms 社勤務
- The Praetorian Group CEO 兼社長 (2001年まで)
- 2001年 グローバル・コネクト ディレクター
(現在、グレゴリー・スコット・アソシエーツの社長、シリコンバレーとサンディエゴの技術系企業数社において役員を務める)

主 催 者 挨拶



沖縄県 企画部長 / 上原 良幸

皆さんこんにちは。

沖縄県企画部長の上原でございます。開催にあたりまして一言ご挨拶を申し上げます。

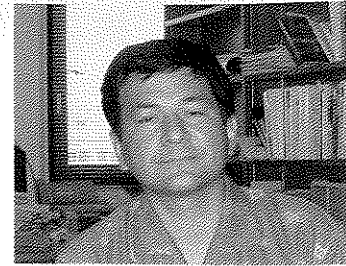
本日皆様方には何かと、ご多用の中、当講演会に御参加頂き誠にありがとうございます。そして、カリフォルニア大学サンディエゴ校、グローバル・コネクトのグレッグ・ホロウィット氏には、快く御講演を引き受けて頂き、遠路お越し頂いたことに厚く御礼申し上げます。又、本講演会の実現に大変な御支援・御協力頂きました在沖米国総領事館へあらためて感謝を申し上げます。

さて、多くの県民の期待と関心を集める中、世界最高水準の沖縄科学技術大学院大学でございますが、設置に向けた取り組みが着々と進展しております。まもなく施設の基本設計へ着手致します。それから大学の母体となる整備機構が9月には設立される予定となっております。こうした進展がございまして、県と致しましてもこの大学院大学を核として知的クラスターを形成して行く、その大学の研究成果を沖縄の振興発展に結び付けて行くことが重要であるという認識の下、各種政策に取り組んでいるところであります。その一環として、世界各地の先進事例調査というものを行ってございまして、私も昨年1月にサンディエゴを視察致しました。カリフォルニア大学サンディエゴ校を核に世界中から創薬などバイオ関連の企業・研究所が集積しており、まさに沖縄が目指す知的クラスターのモデルがここにあるとの認識を視察メンバー一同共有したところであります。

またサンディエゴは、40年前まではまさに軍の基地と観光の町であったそうです。このような類似点をふまえて、我々は将来の沖縄のあるべき姿というものをサンディエゴで思い描いたものであります。我々視察団をUCSDは暖かく快く御迎えいただいた訳でございますけれども、その時の説明者の御一人が本日の講師でありますグレッグ・ホロウィット氏であります。これからいかにしてその産官学が連携し経済発展に繋げていくかというような話など、示唆に富んだ内容の御講演が頂けるものと期待致しております。御清聴の程、宜しくお願い致します。

最後に、本日の講演会を機に大学院大学の設置に向けて県民一体となった取り組みがさらに進むことを祈念致しまして挨拶と致します。ありがとうございました。

講師紹介・挨拶



在沖米国総領事館 文化広報担当領事 / フランク・スタンリー

皆様、こんにちは。

只今御紹介頂きました、在沖米国総領事館 文化広報担当領事のフランク・スタンリーです。本日は沖縄県との協力により、平成 17 年度沖縄科学技術大学院大学設置促進県民会議総会に先立ちまして、会員の皆様を対象にこのような講演会を開催できることを非常に喜ばしく思っています。この科学技術大学院大学プロジェクトを側面からサポートするために、今後とも関係機関の皆様と協力しながら、皆様方の御要望にあった講演会・プログラム等を提供して行きたいと考えています。

今回は、昨年の 1 月に実施された沖縄科学技術大学院大学に係る米国西海岸における大学関連施設調査の際に、沖縄振興に向けた産官学連携や新産業創出の仕組み作りに関し、沖縄が目標とするモデルに最も近いと評されたカリフォルニア州立大学サンディエゴ校、企業そして起業家をつなぎ地域振興を図る、起業家支援組織「Global CONNECT」の事務局長のグレッグ・ホロウィット氏を招聘し、大学を核とした知的クラスター・産業クラスターの形成そして地域経済の振興、その発展過程と仕組みについて講演して頂きます。

グレッグ・ホロウィット氏は、カリフォルニア州立大学サンディエゴ校で生命化学と経済学の学士号を取得後、数社の会社経営に参加、2001 年からグローバル・コネクトの事務局長を務めています。また、経営コンサルタント会社の社長を務めるほか、シリコンバレーとサンディエゴの技術系企業数社において役員を務めています。

おそらく今年の 1 月に、沖縄県と当総領事館で共催しました講演会の講師、スタンフォード大学のシリコンバレーの専門家、リチャード・ダッシャー博士とも御知りあいではないでしょうか？

それでは、皆さん、グレッグ・ホロウィット氏です。

講演

「地域経済の振興に係る戦略」

グローバル・コネクト エグゼクティブディレクター
グレッグ・ホロウィット

失敗は成功のもと～サンディエゴの場合

今日は、サンディエゴにおける私達のこれまでの活動についてお話しさせていただきます。しかし、サンディエゴの成功例のみを話すのではなく、失敗事例、またそこから得た教訓もふまえてお話しします。失敗事例について話すのは、私達が、失敗こそ成功のもとだと信じているからです。

私達のプログラムは、社会主義と資本主義が結びついたものだと言われます。私は元々、学者や政府の役人ではなく、民間企業の実業家でした。私自身、3つの会社を設立し、そのうちのひとつは私の家族がフォーチュン誌の優良100企業のひとつに売却しました。その過程で実業家が学者や研究者と協同し、行政とパートナーシップを組むにあたり重要な教訓を得ました。今日はその教訓についてお話ししようと思っています。

初めに、私達のイノベーションに対する見解についてお話しします。本来、イノベーションとは、クリエイティブで、何かを発明するような考え方と思われてきました。しかし、私達はこの概念に対し厳しい見方をしており、イノベーションとは、クリエイティブな考えをもとに作られた商品が市場に出され、顧客や消費者によって活用されて初めてイノベーションになると考えています。逆説的になりますが、世界的に成功する機会は地域からどんどん生まれており、地域に持続可能性と力をもたらしています。



サンディエゴがこれまでたどってきた道のりについて手短にお話ししましょう。サンディエゴの道のりは沖繩の道のりとの類似点がいくつかあります。現在のサンディエゴは1920年前後に始まりました。それ以前のサンディエゴは軍事産業と観光の街でした。軍事産業が始まったのは1900年代初頭でした。そして、カリフォルニア大学サンディエゴ校は1940年に創設されました。軍が置かれる以前、サンディエゴは港湾委員会に働きかけ西海岸における一大港町になろうとしましたが、港はロングビーチ（ロスアンジェルス）に建設が決まってしまいました。その後、サンディエゴの気候は軍事演習をするのに最適だと軍に働きかけた結果、サンディエゴに軍事基地ができ、それがサンディエゴ経済の核となりました。第二次世界大戦後、連邦政府に勤務していた研究者の多くがサンディエゴに移住し研究を続けました。移住者の中には、重水であるデュエリウムを発見したヘラルド・ユリーのような人もいました。重水は第二次世界大戦中の重要な研究のひとつでした。

ポリオワクチンの開発者であるジョナス・ソークも、研究のためサンディエゴに移って来ました。彼らがサンディエゴの研究インフラの基礎を作りました。新しい研究大学は大概、有望で熱意のある若い研究者を募るのが普通なのですが、カリフォルニア大学サンディエゴ校はそれとは少し違ったアプローチで研究インフラを立てました。このアプローチはジョンズ・ホプキンス大学が用いたアプローチと同様のもので、ノーベル賞を受賞した著名な科学者を質の高いサンディエゴの生活で魅了すれば、おのずと有能な若い科学者らもノーベル賞受賞者のもとで学ぶぼうとサンディエゴに集まって来るといった主旨のものです。これは大変有効な戦略で、私個人も同校で6名のノーベル賞受賞者の指導を受けました。

ある意味、サンディエゴは歴史上の出来事に恵まれた地域です。冷戦が終盤に近づくにつれ、軍事関係の雇用がかなり縮小し、さらに貯蓄貸付組合の財政逼迫が起こったため、サンディエゴの不動産が全く売れなくなってしまいました。連邦政府との契約の入札を試みましたが、テキサス州のオーストン市に負けてしまいました。その後、連邦政府にサンディエゴが出した提案内容が全く良くなかったとの厳しい批判を受けました。連邦政府によれば、サンディエゴが提出した提案書は、政府、公共機関、研究機関の間でコミュニケーションが全く取られていないことを明白に示していたそうです。そこでカリフォルニア大学サンディエゴ校の当時の学長が、政府・財界のリーダー、大学教授、そして地域において力になってくれる人達を集め、今後のサンディエゴ経済発展方法について議論をさせました。同時期に、防衛関係の仕事を新しいタイプの産業に転換し、又、軍のプロフェッショナルをその新しい産業で再訓練するという目的で、カリフォルニア州が「軍事産業変換法」という新しい法律を作成しました。その法律によってクアルコムという会社を筆頭に、通信・無線関係の企業が数多く誕生しました。

カリフォルニア大学サンディエゴ校の当時の学長リチャード・アトキンソンは、サンディエゴ校に来る以前、国立科学基金を運営しており、またそれ以前はスタンフォード大学に25年間勤務していました。その当時、アトキンソンはシリコンバレーの父と称されるフレッド・ターメンという教授を指導していました。スタンフォード大学が技術企業を起す以前は殆どの電子関連の企業がアメリカ東海岸に集中していたのですが、ターメンは同大学で行われている研究は業界の問題を解決していくものだと確信しビジネスの機会を先見しました。つまり、技術をビジネスに転用すれば、即座に短期的な成果が上がり主な問題も解決出来ると信じていたのです。その結果、インテル、シスコ、ヒューレットパッカード、フェアチャイルド・セミコンダクターなどの有名企業がターメンに設立を支援され、スタンフォード大学からスピノフとして誕生し現在のシリコンバレーの基盤となりました。最近では、グーグルなどの会社もスタンフォードから誕生しました。アトキンソンはスタンフォードの成功の鍵が‘学者と財界との間のコミュニケーション’であるという事を認識していました。そのため、サンディエゴで財界と学者たちの交流の場を作ろうという目的でUCSDコネクが誕生しました。

「科学者」と「地域で成功を取めた企業家」により広く地域社会と関わっていってもらおうという主旨のもと、「ミーツ・ザ・リサーチャー」（研究者と話そう）や「ミーツ・ジ・アントレプレナー」（企業家達と話そう）という最初のプログラムも設立されました。これらのプログラムにより、地域社会を教育し、知識の向上、技術面での教養も高めました。1985年にはUCSDコネクを基にしてUCSDのグローバル・コネクが誕生しました。同年に世界最大の通信会社、半導体メーカーのひとつであるクアルコムという会社も誕生しました。その後、サンディエゴは1995年に好景気を迎えました。私が好景気の指標として使ったのは、この地域に対するベンチャー投資の流れです。1990年代後半に、ベンチャー投資額がぐんと伸びました。この時期どの地域でも投資が伸びましたが、サンディエゴは投資の伸びを持続させることが出来たのです。

サンディエゴの事例

冒頭でも申し上げたように、今日は、失敗例も踏まえ、飾らないサンディエゴの真実の姿についてお話したいと思います。まず皆さんにご理解頂きたいのは、サンディエゴにはマスタープラン(基本計画)というものは特になく、たびたび、幸福な偶然にめぐまれてきたということです。つまり計画していた訳ではないのですが、偶然うまくいった事業が多々あったということです。私達は、失敗から学び成長していこうという柔軟な姿勢を大切にしてきました。その姿勢が私達の方針となり、実際に成功するのにとっても役に立ちました。また興味深い点として、私どものプログラムが出来たとき、UCSDにはビジネススクールがありませんでしたし、技術移転という概念すらありませんでした。技術移転という考え方がビジネスで応用され出したのは1990年代初頭になってからです。その当時、米国連邦議会でバイドール法という法律が通過しました。この法律によって、連邦政府の資金援助を受けた研究に関する知的所有権が、その研究を行った機関に譲渡されることになりました。これを機にバイオ産業が急成長したのです。これと併行して、サンディエゴ地域内のトーリーパインズメサとして知られる地域に数多くの研究所が開設されました。今日、大学の半径5マイル内に3万人近くの雇用があるとされています。

又、サンディエゴは素晴らしい研究と、先見の明のあるリーダーにも恵まれていました。サンディエゴがどれほど成長したのかは、1980年以前のサンディエゴと比較していただくと分かりやすいと思います。サンディエゴ経済は、観光、不動産、軍事が中心で、技術関連の企業は一握りほどしかありませんでした。1976年から85年迄の10年間の特許取得件数はわずか800件余りで、失業率は10%を超え、14%弱でした。しかし、現在のサンディエゴは、バイオ関連企業を中心地となっており、バイオ関係の会社の数は500社を超えています。その殆どが、先程申しましたとおり大学の半径5マイル以内に集中しています。これが本当の意味でのいわゆるクラスターです。また、サンディエゴは無線通信のメッカとも言われおり、通信会社もまた500社以上あります。世界的に名高いクアルコム、モトローラ、ノキア、エリクソンというような会社が軒を並べています。ライフサイエンス関係の企業で興味を引かれる点は、私達の起した小規模のバイオテクノロジーが大企業を引き寄せたという点です。ファイザー、ノバティス、ジョンソン&ジョンソン、マーク、イーアルリリーというような大企業がサンディエゴに進出しています。特許取得件数の話に戻りますが、95年から2000年の5年間で見ますと、4,000件以上になっています。失業率は約3.7%です。この二つの統計から雇用創出の様子がお分かり頂けるかと思います。

ビジネスへの新しい姿勢：ネットワーク重視型

私達のプログラムでご理解していただきたい点は、当方のプログラムそのものよりも、ビジネスに向かう態度、取り組み方、要するに協同という概念を重要視している事です。他の地域の方がサンディエゴに学ぼうと、当地を視察しに来られる際によく陥る過ちがあります。それは、彼らがサンディエゴのある具体的なプログラムを作ろうとしたり、サンディエゴ特有の知識を活用しようとする点です。私達が成し遂げたことというのは、ビジネスに向かう態度を変え、その態度の変化がプログラム自体以上に成功に繋がったのです。

これまでの経験で、私達が学んだ原理についてお話します。一点目は、私達は、イノベーションの源泉である知識をもとにした産業を創出しているという点です。知識を生み出すメカニズムを作り、その知識を地域社

会、ビジネス、そして個人に提供することが地域の成長の鍵なのです。二点目は、科学技術のイノベーションは誕生した瞬間からグローバル的性質を帯びているという点です。これが以前の地域ビジネスとの大きな違いです。イノベーションは世界中に存在する問題を解決できる可能性を秘めています。三点目は、ビジネスの成長と持続可能性を支えるのが経済・社会的インフラだという点です。企業が成長するには、資本、専門的知識や知的所有権へのアクセス、不動産や知識へのアクセスが必要です。インフラ整備も、これらへのアクセスを迅速かつ容易にさせるという観点からなされるべきです。四点目は、企業よりも地域が優先されるという点です。これは大変重要なポイントです。後にまたお話ししますが、コネクトのために色々な企業や人々がボランティアとして時間を裂いてくださっている理由は、彼らが個々の企業のことを超えて自分達の地域における生活の質を向上させ、地域を発展させたいと願っているからです。

コネクトは、優秀な企業を選抜する事より、良いチャンス起業家に与える事を目的としています。コネクトの受講クラス内では、人間関係に加え他の様々なネットワーク、ビジネスの機会がもたらされます。個々の起業家に与える機会より、コネクト内で作られたネットワークが地域社会を強化していくのです。今日のビジネスは、ネットワークを重視しており、かつてほど個々の取引に重要性を置いてはいません。ネットワークは重層的です。つまり、色々な人々が色々な場面で多層的に動くのがネットワークなのです。また、ネットワークは国際的であり、学際的でもあります。色々な社会、経済上の境界を越えて発展して行くものです。その結果、ネットワークが社会的、職業的階級を崩壊させるのです。いわゆる平等な知識共有を実現させるのです。つまり、人が二人いれば、会話をする中で互いのアイデアを分かち合い互いに学びあうという事です。例えば、大学生が企業の最高経営責任者と話をしたり、科学者が投資家と話をしたりする場合、そこには社会的、職業的階級は存在しません。この平等性が地域の成長にとって大変重要なのです。

ここで、みなさんに、分かって頂きたい点があります。ちょっと口語的な表現になりますが、「商業化とは、体と体を接触させて行うスポーツのようなもの」という点です。要するに、どのような論文であれ、科学であれ、その人が朝起きて、仕事に出かけて、汗をかいて一生懸命仕事をして初めて成り立つのです。私どもが起業家に求めている特質は熱意です。新しい機会を創造したいというエネルギー、成功にける意気込み、新しいものを作ってそれに没頭したいという気持ちを持つということが商業化には欠かせません。ではこのようなシステムを作る上で必要な材料とは何でしょうか？時代や場所を問わず共通して挙げられるのは、人・テクノロジー・マネーの3つです。もう少し知的な表現を使えば、人というのは知的資本を指します。すなわち賢明な考えを持っている人達のことです。私達が育成していきたいのは、発明家、科学者、エンジニアなどの知的資本です。また、人とはスマートベンチャーキャピタルと経営ノウハウもつ人材の事も指しています。ただ単にお金を出すだけでなく、専門知識を持ちアイデアや経営に関する知識を持っている、企業を成長させ新市場へアクセスさせる術を知っている投資家の事です。人は人的資本、すなわち労働力にもなります。労働者の人材育成はとても重要です。では、どのようにして技術育成を図っていけばよいのでしょうか。スタンフォード大学から輩出される新しい知識をどのようにして活用し起業に役立てればよいのでしょうか。最新の経営と技術に明るい人材の育成が不可欠です。

コネクトは「壁なきインキュベーター(保育器)」として知られており、人・テクノロジー・マネーの転用を促しています。コネクトの業務はまず新しいビジネスの機会とアイデアを見極めることから始まります。そして、ビジネス機会をつかむに足りるだけの力を企業につけてもらい、戦略的パートナーとして企業を引き合わ

せることによってビジネス機会を提供します。その後、投資家を見つけ、マーケットチャンネルを探し、さらに新しいグローバルなパートナーを見つけていきます。また、コネクトは色々な分野におけるテクノロジーのアクセスを容易にすることを通して、多様な資本へのアクセスを可能にしています。ベンチャーキャピタルだけが資本ではありません。事実、ベンチャーキャピタルは企業を設立する訳ではなく、企業を成長させるのです。ですから、企業は自ら能力育成に努め自社地域におけるリスクキャピタルを保持する必要があります。

アメリカではビジネスエンジェルネットワークと呼ばれる一風変わった現状が起きています。ビジネスエンジェルとは、ある産業で儲けた後引退し、その儲けた資金を新規のビジネスの投資に使ってくれる人達の事です。また、エンジェルは資金面の投資に留まらず、自らの専門知識も提供します。彼らが提供してくれる専門知識こそサンディエゴ発の多くの新規企業の成功を左右してきました。サンディエゴのビジネスエンジェルネットワークは、私どもの UCSD コネクトのオフィスに拠点を置いております。彼らはテックコーストエンジェルズと呼ばれています。エンジェル達は個々に投資をするのではなく、ネットワークを組んで活動しています。その理由は、投資先企業を適正に評価する作業を分担、ビジネスに関する知識を共有、また財務面でのリスクに対して、てこ入れすることが出来るからです。エンジェルに加えて、私どもは事業計画を立て、市況情報を探る会社とも仕事をしております。「人脈を持つことはノウハウを持つことである」、という言葉があります。これに加えて申し上げますが、コネクトにはスタッフがわずか5名しかおりません。私達は全知全能ではないのですが、色々な能力を持っている人たちがどこに行けば見つかるかは知っています。また、その人たちを素早く、効率良く動員して多様な能力を発揮して頂く術を知っています。私達は柔軟性のある対応で、その時々々の経済状況に応じた体制を作ることが出来ます。

サンディエゴには IT、ライフサイエンス、無線・遠隔通信、警備を含む軍事関連産業など様々な産業があります。今日、セクターは個別で存在していません。転換エリアがあり、様々なセクターが重なり合う部分が多くなってきています。例えば、無線医療機器関係で申しますと、先頃、私は耳の後ろに取り付ける血圧モニター機器を開発した企業と仕事をする機会がありました。この機器は通常の血圧モニター機器と同じ機能に加え、激しい運動時にも使えるのが特徴です。ですから運動選手も使えます。この機器で体温や心拍数の測定も同時に出来ます。複数の機能を同時に満たし、既存のものよりさらに正確になった機器です。このような、転用技術の応用により画期的な技術が生み出されていきます。サンディエゴには、これらの産業を支えるインフラもあります。例えば、サンディエゴ大学には医学部、工学部、そしてスーパーコンピューターセンターなどの学際的な機能が備わっています。スーパーコンピューターセンターとは、大容量のワークロードに対応出来る大規模なコンピューターの事です。また投資資本というのがあります。投資資本は、ビジネスエンジェルネットワークやベンチャーキャピタル企業だけではなく、投資銀行や個人投資家も含んでいます。次に研究施設についてですが、サンディエゴには官民の資金を使ってできた研究施設が多数あります。さて、色々ある中で最も重要なものがビジネスサービスです。ビジネスサービスとは弁護士、会計士、コンサルタント、不動産専門家、人材および経営の専門家が提供するサービスです。コネクトとの協同作業段階を終え企業が独り立ちした後、これらの人たちがサポートするのです。

コネクトの役割

さて、起業のプロセスです。起業のプロセスとは、いかにしてイノベーションが継続して行くのかということです。プロセスの第一段階は着想です。そしてアイデアをさらに膨らませます。その結果、スピニアウトとなるか、又は新規に起業していきます。他社と合併する場合があります。スピニアウトとは現在勤めている会社からノウハウとアイデアを持ったまま飛び出し、自分の会社を設立する事を言います。着想段階の説明をする前にひとつ例を紹介しましょう。二年間、コネクトはインテルという大企業のスピニアウトの手助けをしました。インテルの社内研究者で大変興味深い研究をしている人がいましたが、彼の研究は社の戦略目標とは合いませんでした。インテルからこの研究者のプロジェクトをスピニアウトして独立させたいのだがという申し出があり、コネクトがスピニアウトするための協力をしました。今日、スピニアウトした会社は200名を超える社員を抱えるまでに成長し、インテルとも良好な関係を保っているということです。では、着想段階の説明に入りましょう。ここでまず行うことは技術評価です。その社が持っている技術とはどういうものか、その技術で何が出来るのか、どういう潜在性を持っているのかなどを見極めます。次にビジネス評価を行います。技術評価とビジネス評価の違いは、投資家はとビジネス評価の方に興味を持っているという点です。ですから、私達は起業家に対して、技術や発明を用いて製品開発をする、或いは新規ビジネスを展開するようお話をしています。第三段階として市場評価をします。この段階では、起業家に対して市場や潜在的顧客はどのようなものかを理解させます。そうやって起業準備が整った段階で必要になってくるのはまず資金です。資金調達的第一步として、大抵友人や身内に頼るでしょう。クレジットカードから引き出す場合もあるでしょう。或いは住まいを抵当に入れたりするかもしれません。企業が金融機関から借入れをする段階に来た時点で、私どもは適当な借入れ先を紹介しています。それがスプリングボードプログラムです。

このプログラムはコネクトの数あるプログラムの中で、他の地域が一番よく導入しているプログラムで、実に18カ国で実施されています。サンディエゴには、このスプリングボード(跳躍台)プログラムを受講して巣立っていった企業が多数あります。このプログラムでは、様々な段階にある企業を支援しています。例えば、漠然としたアイデアを発展させ何かを発明する、発明を製品化する、製品から事業を立ち上げる、事業を成長させる、或いは今の事業を打ち切り、会社を売却したり合併させたりということのお手伝いもしております。サンディエゴにいる起業家は誰でもこのプログラムの受講申請が出来ます。ただし、次の四つの基準を満たさなくてはなりません。まずテクノロジー、或いはライフサイエンス関係であること。二点目にサンディエゴに拠点を置いていること。三点目に成長の機会について説明出来ること。そして四点目に、これは一番大事な点なのですが、起業家の頭が柔らかいことです。

私達は、受講が決まった企業から受講料は一切受け取っていません。私達が必要とするのは素晴らしいアイデアのみで、余計な障害物などは設けておりません。また、プログラム参加者数または卒業生数より、このプログラムを受けた企業の成功内容の方が重要だと思っています。6~10週間かかるこのプログラムを通して、起業家の方には自社の発明がビジネス上どのような価値を持っているのか、発明をどのようにビジネスに繋げるか、市場・競争・財務・価値命題・投資家の概念を学んでもらいます。その後、彼らに今述べたような事柄を彼らの言葉で単純明快に説明してもらうため、8分から10分間のプレゼンテーションをしていただきます。適切な説明が出来るようになったら、地域の専門家8~10名で構成する審査会を作り、その審査員の前でコース修了のためのプレゼンテーションをしてもらいます。

審査会のメンバーはプレゼンテーションごとによって異なり、プレゼンテーションをする企業の戦略目標に合った知識を有する人が選出されます。例えば、投資家を探している企業には、審査員に投資家を多く起用します。市場の機会や新規顧客を模索する企業には、それ相応の専門家を審査会に組み入れます。マーケティングや経営・ビジネス・テクニカルな面・ファイナンス・知的所有権というような分野の専門家がこれ迄に審査員となっています。審査員は全員ボランティアとして参加して頂いています。仮に審査員の皆さんに報酬を支払うとなると、一回の審査会で時給数万ドルかかるでしょう。何故、彼らがボランティアで事業計画の審査をしたり、指導教育やコーチを引き受けてくださったりしてくれるのかと申しますと、新しく台頭してきた優良企業に出会えるということが理由のひとつとして挙げられています。彼等は、審査会などを通じて新たな人脈やネットワークを築けるからです。このスプリングボードプログラムで、応募企業の約 20%にあたる、毎年約 20 社がこのコースを修了していきます。93 年にこのプログラムが始まりましたが、以来約 240 社が卒業しました。このうち 60%が現在もまだ事業を展開しています。カリフォルニアでは、起業から 5 年で倒産する会社が 8 割なのですが、コネクトのスプリングボードプログラムを卒業した企業は約 60%が生き残っています。

これはコネクトが素晴らしくて優秀な企業をうまくピックアップしているからではなく、優れた人たちを集わせ、企業が有望かどうか見極める手助けをしているのです。どの地域でも、起業に必要な専門的資源は限られています。ですからこの資源を賢く、効率よく分散することが大切なのです。このような資源の賢明な分散を可能にする機会をコネクトが作っています。スプリングボードプログラムが開始して以来、受講企業が初期段階で調達した額は 6 億ドルにのびります。

起業プロセスがさらに進んで後期の資金調達になると、ファイナンシャルフォーラムというプログラムが利用出来ます。これは「ミーツ・ザ・リサーチャー（研究者と話そう）」、「ミーツ・ジ・アントレプレナー（起業家と話そう）」のふたつのプログラムの後、立ち上げたプログラムです。20 年前、サンディエゴにベンチャーキャピタリストはいませんでした。シリコンバレーの投資家の注意を引く唯一の方法は、サンディエゴに投資家を丸一日招いて、彼らの前でプレゼンテーションをすることでした。これは今日でもファイナンシャルフォーラムとしてまだ残っており、これまでに 100 億ドル近い資金を調達しました。ファイナンシャルフォーラムにはいつも約 400 名が参加します。このうち 100 名余はベンチャー・キャピタリストであり、その大半は企業内のシニアパートナーです。加えて、企業の成功を地域が認めることも重要だと私達は考えております。フォーラムはビジネスや資金調達の為だけにあるのではなく、企業の成功を賞賛する為の機会でもあるのです。私達は年一回、サンディエゴでイノベーションを起し、製品をサンディエゴ市場に送り込んだ企業の功績を認めるイベントを行っています。このイベントは企業が国際的に認知される良い機会にもなります。昨年の受賞企業がある会社の目にとまり、受賞から 4 ヶ月後に 1 億ドルで会社を売っています。

私達は一年を通して、起業家精神を育成するための教育・研修プログラムを多数実施しています。リーダーシップ、経営、特定の技能養成、資金調達について学んでもらうのです。コネクトの財源は大学から 100% 独立しており会員費と後援費から成り立っています。これで経営がうまく行っている理由は、私どもが市場のフィードバックメカニズムを持っているからです。マーケットに対して正しいことをしていない場合は、マーケットからすぐフィードバックが来ます。コネクトが支援する他の地域の大半は、政府がプログラムの立ち上げやイノベーションのパートナーとして大いに関わっています。

私達は、以下の三点でもってコネクトの自己評価をしてきました。まずコネクトに参加した企業が100億ドル近く資金調達出来たこと。卒業企業の生存率が60%程だということ。そして地域において雇用を新たに27,000件生み出したことです。もしひとつの企業の評価を正しく行えば、たったひとつの企業から複数の企業を新たに始めることが可能です。1968年に創立されたリンカビットという会社があります。これは、アーウィン・ジェイコブというカリフォルニア大学サンディエゴ校の教授が起したコンサルタント・無線通信の会社です。この一社から100社余りの新しい企業が誕生していったのです。自社をいくつか売却し、その収益から出来た会社もありますし、新しいアイデアから生まれた会社もあります。また、買収してできた場合もあります。リンカビットは、ご存知の方も多いと思いますがクアルコムという企業の前身です。ライフサイエンスの分野でも、1978年に創立されたハイブリテックという会社が似たような例として挙げられます。ハイブリテックもサンディエゴ校の教授が始めたサンディエゴ初のバイオテクノロジー関係の会社です。80社を超える企業がハイブリテックというたったひとつの企業から誕生していきました。ハイブリテックは、事業そのものはそれほど成功しなかったのですが、雇用と富の創出という点で大きく地域に貢献し、サンディエゴのバイオテクノロジーを束ねる存在でした。世界で三番目に大きいバイオテクノロジー関係のアイデックという会社がありますが、これもハイブリテックから派生した企業です。

地域経済発達：グローバルパートナーシップ

沖縄のような地域が模索しなければならない題材、つまり地域の協同作業についてお話ししましょう。初めに、何故これほどネットワークベースのモデルの制作が重要なのだろうかという点をお話しします。技術移転について書かれたものは数多くありますが、技術の商業化と結び付けて書かれたものはそうありません。技術移転とはライセンス授与や大学や研究機関で発明されたイノベーションに対して与える特許の事を言います。商業化というのはそこから新しいビジネスを立ち上げていくことです。サンディエゴにおいて技術系の産業をサポートするインフラを整備したのは、コネクトでした。バイオテクノロジーの団体であるバイオコム、通信事業団体のサンディエゴ・テレコム・カウンシルも全てコネクト内で作られました。しかし、どこの地域も基本インフラは既にある訳ですから、本当に重要なはいかにして既存の地域インフラに協同システムを乗せていくのかということです。誰が関わるのが良いのか、リーダーは誰か、何が必要かを考えねばなりません。

次に、資金調達モデルについてお話したいと思います。このモデルで、政府の役割とはどういったものなのでしょうか。政府はお金を出すべきなのか、或いは新しいビジネス機会に投資をする際の資金調達メカニズムについて政策を策定すべきなのか、もしくはその両方をすべきなのか。このことについて、真剣に話し合うべきでしょう。サンディエゴでは何度か変化を促すような出来事が起こり、それによって地域の人達に謙虚な姿勢が生まれました。しかし、そういう出来事が起こらなかった場合、どうやって人々は危機意識を持てばよいのでしょうか。協同というものが10年後にどういう意味を持つてくるのか、いかにして分かってもらえば良いのでしょうか。また協同モデルに適応力を持たせ、市況や経済モデルの変化に柔軟に対応するにはどうすれば良いのでしょうか。

最後に、成果と仕事量の対比についてお話したいと思います。先程も申し上げたように、私達は量より質又は持続性を重要視しています。スプリングボードプログラムを卒業した企業は毎年何社あるかというより、

どれくらい質のよい会社が卒業していったのかという事が大切です。2000年、ドットコムバブルがはじけた頃、多数の地域がサンディエゴに学びたいということで視察に来られました。私どもは多くの方々にお褒めを頂き嬉しかったのですが、少し心配でもありました。それは、サンディエゴをそのまま真似しようとなさる地域が多かった為です。私達は、その学び方は誤っていると確信しています。地域には固有の資源や資産、能力があり、それに応じた経済発展プログラムを作らなければいけません。そこで、このような問題に対応するために「グローバル・コネクト」を立ち上げました。私達のプログラムやメカニズムをご理解して頂く以前に、どのようにしてビジネスに対する姿勢又は考え方を変えていかなければならないのかという事を、他の地域と話し合っていくことが、グローバル・コネクトの任務だという事をご理解ください。この話し合いを通して私達も新しい技術や新しい資金源、世界中にある既存のパートナーシップについて学ぶことができ、またパートナーシップが、私達の地域内だけでなく世界中に広がっていきます。それゆえ、グローバル・コネクトは、ネットワークのネットワークと言えるでしょう。

グローバル・コネクトの目標はネットワークに基づいた地域的なイノベーションシステムにおけるリーダーとなることです。又そのシステム間をリンクさせたいと思っています。私達は過去から学ぶだけではなく、未来もきちんと見ていかなければいけません。新しいビジネスモデルはどんどん誕生しています。最近の流れとして、いわゆるマイクロ多国籍企業というのが出現しています。マイクロ多国籍企業とは、50名以下で運営されている小企業の中で、ビジネスプロセスの多くを分散させています。例えば研究開発は日本でやる、生産はアジアのどこか別の国でやる、営業と事業開発はアメリカでやるという具合です。このような企業が資本・知的所有権・知識をマーケット間で自由に移動させられる基盤とは何でしょうか。

研究所から出てきたイノベーションやアイデアはそれ自体では成り立ちません。画期的技術のなかには完成体として使われるテクノロジーもありますが、一般的な法則として、大半のテクノロジーとは何か他のものの一部として使われます。この新しいテクノロジーをいかに組み合わせていくかが重要になっています。その唯一の方法は、他にどのようなテクノロジーがあるのか、組み合わせた時にどのようなシナジー(相乗効果)を生み出すのかという情報を認知しておく事です。明日のビジネスを作る知的財産の多数は、既に存在しています。必要なのは学術機関、研究施設、企業内の実験室から市場に向かって技術を容易に展開させる能力です。その能力は明日の雇用生産に繋がります。現在の市場では、グローバルのレベルで競争が過熱しており、それに対応するために企業や地域は素早く動かねばなりません。それには透明性、又その透明性を促進する人間関係が必要となっています。

つまり、グローバル・コネクトの使命とは、教育、研究、技術的な支援、またこれらを繋げるネットワーク作りです。コミュニティに、技術的能力、経営能力、さらに何を変えるべきかという点を認識する能力を持つてもらうことが重要です。労働者の研修、サンディエゴをはじめ世界の他の地域から技術的専門知識を得ることが大切です。これらを推進するにあたり、地域の方々に自分達に元々備わっている能力を理解してもらうお手伝いをしています。そのために、私達は「資産マップ」というものを作成しました。地域の持つ能力や可能性を査定し、その地域の発展のためにはどんなインフラを整備すれば良いのかを考えます。インフラを整備するにあたり、必要な技術的支援や市場、財界支援も行います。技術面やプログラム開発面での援助も詳しく行っています。また地域の為のインターンシップ、フェローシッププログラムもあります。実は、沖縄からもインターンをしている人が何名かいます。現在、彼らはUCSDで私達の行っているプロセスを学んでいます。

このような人材は、将来、沖縄地域の経済発展のために非常に約立つ事でしょう。私達の研究活動の一つに、地域の自己評価基準を設けるといふものもあります。地域には、自己評価だけでなく、世界の他の地域とも比較し、今後どのような方向に進めば良いのかを考えてもらいます。例えば、沖縄は日本の他の地域と比較して、或いはアジアの他地域、アメリカ、イギリスと比較してどういう具合に自らを発展させれば良いのだろうかといふことを考えて頂くのです。

私達は資金構成の方法も考えています。地域の抱える問題として、新しいビジネスを起ちあげる際に資金調達が非常に難しいという声をよく耳にします。先程も申しあげましたように、ベンチャーキャピタリストが企業を始める訳ではなく、立ち上がった企業を成長させます。リスクキャピタルについてどうやって一般の意識を高めて行けば良いのでしょうか。もし地域にビジネスエンジェルが存在しているなら、どうやってそのエンジェルたちに集まってもらうのでしょうか。何故、彼らは、ハイリスクな創業期に投資をするのでしょうか。不動産などの伝統的物件に投資した方が投資回収も容易かつ安全に出来るのではないのでしょうか。ほとんどの投資家はリスク投資と不動産投資の両方をするのですが、ビジネスエンジェル達は潤沢に資金を持っているため、起業に投資をしなければ、その資金を何か無駄なことに費やしてしまうかもしれないとエンジェル達は話しています。創業期に投資をすれば自分が活動的でいられるし、自らも関わることができます。もちろん彼らは不動産にもこれまで通り投資しますし、子供の将来にも投資をします。

教育プログラム

私達は実験室で誕生した技術を市場に製品として送り出す為実践重視型のプログラムを実施しています。最近実施したプログラムに、ブリッジプログラムというのがありまして、市場拡大段階にある企業、もしくは輸出段階にきている企業に対して、新しい市場をより良く理解してもらう支援を行っております。これは、実際に市場に出す前に様々なトレーニングを経るため、とても効果の上がるプログラムです。新しいプログラムのひとつに、一週間の学内履修 MBA コースというのがあります。MBA 自体が一週間で終わるといふ訳ではなく、それに特化した一週間のプログラムがあるということです。つい二週間前にもストックホルム経済研究所の方が、サンディエゴに見えて、この MBA コースを履修されました。他の多くのプログラムは、現場を教室内に持って来ますが、私どもは教室を現場に持って行きます。すなわち受講者がサンディエゴまで足を運び専門委員会のメンバーに会ってもらいます。学生は企業家に会ったり、企業を訪問したり、大学教授と会ったりします。このような交流を通した方が、技術をより良く身につけることが出来ます。最近、新しいタイプの専門家が増えてきています。この新しいタイプの専門家とは、博士号を既取得した科学者で、MBA(経済学修士号)を取るために学校へ戻っている人達のことです。

先程、ネットワークのネットワークといふことを申し上げました。私どもがやっているのは新しい機会を見つけ、他のネットワークと関わる道筋をつけてあげることです。資本や様々な人脈・戦略的パートナーシップ・研究パートナーシップの構築です。ネットワークを繋げていくことによって、地域間での信頼関係が強まります。互いに信頼関係があれば取引に掛かるコストは大幅に削減されます。私どもが提供しているのは、ネットワーク自体だけでなく、中小企業間でネットワークを設ける手段や方法です。伝統的なパートナーのモデルは大企業による小企業の買収でした。以前は、サンディエゴでも大企業が小企業を買収する事例が多数見られま

した。私どもは多くの企業を創業させましたが、これらの企業は一千万、二千万ドルの価値になった途端、買収されていった為、あまり成長しませんでした。しかし、この大企業による小中企業買収型とは違ったパートナーのあり方を考えたいと思う人達が出てきました。彼らが、中小企業同士の合併を考える際に、私達はネットワークを設ける手段を提供しています。私達のプログラムの内容は、地域間の関係をローカルなレベルで強化していると思います。

年に一度、最も優秀な実績をあげた企業又は地域から学び、新しいアイデアを創造するためにミーティングを主催しています。このようなミーティングを通して、他の地域や企業の成功に学ぶことが出来ます。そして得た知識を活用し、地域経済をより強化していくのです。今年のミーティングは11月に台湾で行われます。沖縄の皆さんにとって、台湾は近いですので、是非参加してください。アジア太平洋の市場に参入するため、企業がどういう風にパートナーを組んでいくかということが今回のミーティングの焦点です。

以前、パークレー校の教授が話していた経済モデルの中にプランテーションと熱帯雨林というモデルがありました。プランテーションモデルというのは、古い産業形態のことを指します。つまりたったひとつの製品しか出てこないような経済体系です。例えばとうもろこし畑の場合、とうもろこし以外の植物は、すべて畑から一掃します。これに比べ、熱帯雨林モデルはテクノロジークラスターのような新しい産業形態を指します。このモデルは自己の企業が活動する環境に重点を置くので、ミクロマネージメントではなく、マクロマネージメントを行います。雑草も熱帯雨林の一部であるように、熱帯雨林モデルでは雑草のような物でも重要な役割を占めており、時には雑草が大きな成果をもたらすこともあるのです。私の後ろに飾られている植物は月桃だとお聞きしました。どこにでも自然に生えていると伺いましたが、とても有用な経済効果を沖縄にもたらしているそうですね。しかし、プランテーションモデルでは、このような成果は出ません。ワインの比喻を使ってみましょう。ワインにはあるカビ菌が含まれているのですが、その菌が葡萄の甘味を増してくれることによって素晴らしいデザートワインが出来るそうです。プランテーションモデルではこのような菌は一掃されてしまうので、こういう効果は期待出来ません。ですから、私が各地域の皆さんに是非申し上げたい事は、熱帯雨林モデルのように、全体の環境を重要視した経済発展のモデル作りを実践して頂きたいという事なのです。

最後に、私の好きな本からある名言を二つご紹介し、私のプレゼンテーションを終わらせて頂きます。この本は、私が買収しようとしていた相手先の企業の方から是非読むよう勧められた本です。「信頼」という題名の本で、様々な文化における信頼コストについて書いてあります。商売や取引を動かしているのは信頼であるという内容の本です。コネクトに加わってからこの本を再読しましたが、コネクトの業務にとっても関連がある内容でした。「経済生活をする上で、自発的に社会と関わっていくことは重要である。なぜなら、あらゆる経済活動というのは一個人ではなくグループによって展開されるからだ。」とこの本は説いています。要するに一個人の起す行動ではなく、グループの活動の違いを生み出すのだと。最後にご紹介する引用も実に言い得て妙です。「テクノロジーは私達の暮らしを変える。そして新しい経済モデルを作る。しかし、それ以上に変わるのは、組織が変わった時だ。ビジネスのやり方や互いの接し方が変われば、社会はもっと変わる」

長時間、ご清聴頂きどうもありがとうございました。

ENGLISH SYNOPSIS (講演要旨)

“Incubating and Growing Regional Technological Clusters: The San Diego Case.”

On July 14, 2005, Greg Horowitz, Executive Director of Global CONNECT, a San Diego based enterprise, discussed a new economic growth paradigm in globally traded industries by introducing the example of using CONNECT and its success in building regional innovation capacity in San Diego.

Prior to the 1980s, San Diego had a weak economy dominated by defense, tourism, and real estate. It lacked a lucrative technology sector, and had only a handful of biotech and high tech companies operating in the region. Moreover, the spirit of innovation and entrepreneurship was missing, illustrated by the fact that only 839 patents were issued in San Diego in the decade between 1976 and 1985. The unemployment rate was above 10%.

Over the last two decades, San Diego has experienced drastic transformation of its economy. Today, San Diego's booming economy boasts the highest concentration of biotech industries in the United States. It is the U.S. capital of wireless communications. It has 525 communication companies, including global brands such as Qualcomm, Motorola, and Nokia. Every year, US\$1.1 billion in venture investment pours into the region. There were 3,839 patents issued in the five years between 1995 and 1999. Unemployment rate has plummeted to four percent, well below the national average. The new booming technology sector has made San Diego a regional city with global vision.

San Diego's transformation is partly due to the vision of CONNECT. Since its inception, CONNECT has helped draw new industries to San Diego and their benefits of: (1) increasing the number of high wage jobs, (2) building regional wealth, (3) attracting other global companies, (4) retaining and attracting talent, and (5) enriching regional quality of life and civic vitality. To do this, CONNECT has used a new economic growth paradigm, based on values of knowledge flows and cross-disciplinary and professional networking. This new paradigm considers entrepreneurship a team process rather than an individual action. In other words, by making the full use of rich financial, intellectual and human capitals, positive synergy produces greater entrepreneurship with more potential for economic growth. Since entrepreneurship is a communal effort, regional culture and identity and community are key elements of the innovation processes.

At the University of California, San Diego (UCSD) CONNECT has facilitated regional transformation through: (1) providing access to diverse forms of financing, (2) supporting development of business plans, market intelligence, domain experience and management “know-how,” (3) supporting professional education and training, (4) linking national and global resources and partners, and (5) supporting technologically literate business and service sectors. These were done under an entrepreneur assistance program called “Springboard.”

Companies and entrepreneurs are selected for Springboard in an interview before a panel of experts, CEO's, investors, and service providers. Between 20 to 30 companies or about 25 % of total applicants graduate each year. Since inception in 1993, it has had 200 graduates and has raised US \$550 million for these new firms.

In addition to Springboard, CONNECT also offers technology and life sciences financial forums. Every year, CONNECT hosts two forums, the Technology Financial Forum and the Life Science Financial Forum to showcase 30 innovative, fundable companies to capital providers. Each event has 400 attendees, including more than 100 capital providers. In the past, over 400 companies have presented, raising US\$ 10 billion.

CONNECT also sponsors annual competitions, giving a Most Innovative New Products (MIP) Award to winners. The competition has benefited San Diego by giving well-deserved recognition to innovative companies and exposure for their products.

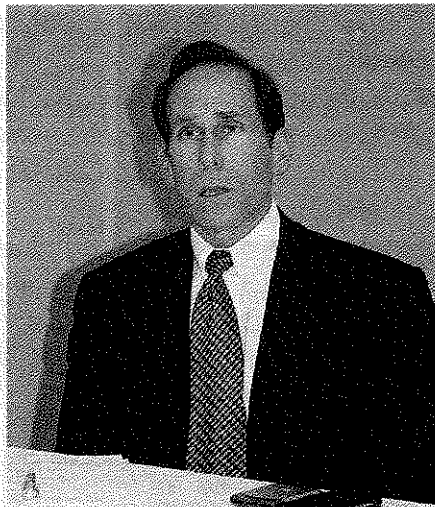
These creative CONNECT programs have helped San Diego transform itself. There has been growth in basic research institutions, development of two new robust industry clusters, and increase in regional ability to attract R&D and Risk Capital. Now, San Diego also has a solid workforce training infrastructure via UCSD Extension, the ability to keep pace with changing industry demands, and strong linkages between universities, research institutions and start-up companies.

Due to some similarities between Okinawa and San Diego, such as their economies dominated by defense, tourism and real estate, some measures taken by CONNECT may be answers for promoting economic growth in Okinawa!

技術革新で産業集積

大学院大事業でホロウイット氏講演

産学官連携の進展促す



イノベーションを活用した産業集積に向け、産学官連携の重要性を指摘したホロウイット氏＝14日、沖縄ハーバービューホテル

米カリフォルニア大学サンディエゴ校の起業家支援組織「グローバル・コネクト」のエグゼクティブ・ディレクターを務めるグレッグ・ホロウイット氏の講演会が十四日、那覇市の沖縄ハーバービューホテルであった。沖縄科学技術大学院大学設置促進国民会議と在沖米国総領事館の共催事業。

ホロウイット氏は「地域経済の振興にかかわる戦略」と題し、産学官連携で成功を収めたサンディエゴの技術革新や産業集積（クラスター）の歩みや現状などを紹介した。ホロウイット氏は、イノベーション（技術革新）が産業集積の推進役になることの認識を示した上で、「既存の産業に新技術を応用し、科学技術の飛躍的進歩に基づき全く新しい産業を成長させることからイノベーションが起こってくる」と指摘した。

同氏は「サンディエゴの歴史は二十年前から始まった」と説明。冷戦後、軍事基地を抱えていたサンディエゴの軍事ビジネスが縮小、不動産ハ

ブルの崩壊も重なって競争力が低下し、通信産業やハイオ産業など民間需要への転換の取り組みが本格化したという。

ホロウイット氏は「学交流の場をつくること」が向上したと述べ、産者が財界と対話を持つことで、地域社会全体の技術・学官連携の重要性を強調した。リテラシー（活用能力）した。

投資環境の整備促す

大学院大 ホロウィット氏講演

沖縄新大学院大学開設 コネクトディレクター
に向け、研究成果と企
業を結ぶグローバル・
ト氏による「地域経済の

振興に係る戦略」と題す
る講演会（主催・同大学
設置促進県民会議、在沖
米国総領事館）が十四
日、那覇市内で開かれ
た。



ホロウィット氏

ホロウィット氏は一九
八〇年代以前、米軍基地
と観光などに依存してい
たカリフォルニア州サン
ディエゴの大学周辺に先
端技術企業が集積した結
果、14%だった高失業率
が4%に改善した事例を
紹介。「企業への技術移
転と投資環境がそろえ
ば、世界的な市場を獲得
することができる」と力
説した。

論点

このひと

米カリフォルニア大学サンディエゴ校の起業家支援組織「グローバル・コネク」のエグゼクティブ・ディレクターを務めるグレッグ・ホロウィット氏は、基地依存型経済から研究開発型産業の蓄積が進むサンディエゴ市の成功事例を踏まえ、座学を通じた沖縄の自立型経済実現の可能性について聞いた。
(聞き手：政経部・知念清張)

基地依存からの脱却



「グローバル・コネク」エグゼクティブ・ディレクター
グレッグ・ホロウィット氏

経済界の創造性重要

「満足できる空間を与えないといけない。研究者だけでなく、仕事を続けることを望む配偶者への働きかけの提供も重要な要素だ」
「沖縄には外国人研究者を引きつける魅力的な娯楽、文化施設が不足しているのではないか」

「沖縄科学技術大学院大学が地域経済へ与える影響は、」
「沖繩の研究基礎は、技術、産業の所からつくった。その研究活動の成果は、長期の利益を生み出している」
「沖繩にもいえることだが、生活の質など社会機関に多額の投資をし、テクノロジーリタでは州政府が研究する」

研究開発で産業集積を

「サンディエゴも全く造的な考えを持つこと沖繩と同様、文化的に優れた施設が多くあるわけではない。研究者らの生活は、公園が中心で、それに、みんなが満足している」
「先端企業の集積を図るため、沖繩に求められるものは何か」
「一九八〇年代まで米軍基地と観光、不動産業に依存し、14%だったサンディエゴ市の失業率は先端企業の集積が進み4%にまで下がった」
「沖繩で何が起きているのか、世界で何が起きているのかを知ることが重要だ。と努めることが大切だ」
「当事者意識を持つこと、知識が技術革新、変革の源泉だ。自ら学ぶ姿勢が大切ではないか」