

なぜガバナンスが重要なのか：イノベーション地区が“成功のために組織化する”方法についての分析

➤ この調査結果では、10のガバナンス(統治)モデルの分析などから得られた教訓を基に、効果的なガバナンスに寄与する7つの要素を概説。イノベーション地区の長期的な成功は、何らかのガバナンスの構築を含め、効果的に組織化できるかどうかにかかっているとされている。

1. 効果的なガバナンスのための共同設計と共同投資
2. 適切な独立性の程度を見極める
3. 多様な発言と見解を認める
4. 現地の状況に応じて戦略的に政府を関与させる
5. ガバナンスを土地と結びつける
6. 財政的に持続可能なモデルを設計する
7. 柔軟性の確保-長期的に適応できるガバナンスモデル

➤ 新たなイノベーション地区は、この内容を踏まえて、成功するための組織化について自己の能力を見つめ直しつつ、①バリュープロポジションを関係者と見定め、②ガバナンスが正しい道筋を辿っているかを評価し、③ガバナンスを形作り、発展させることが推奨されている。

Why Governance Matters:
An analysis on how innovation districts
"Organize for Success"
Research Brief 1

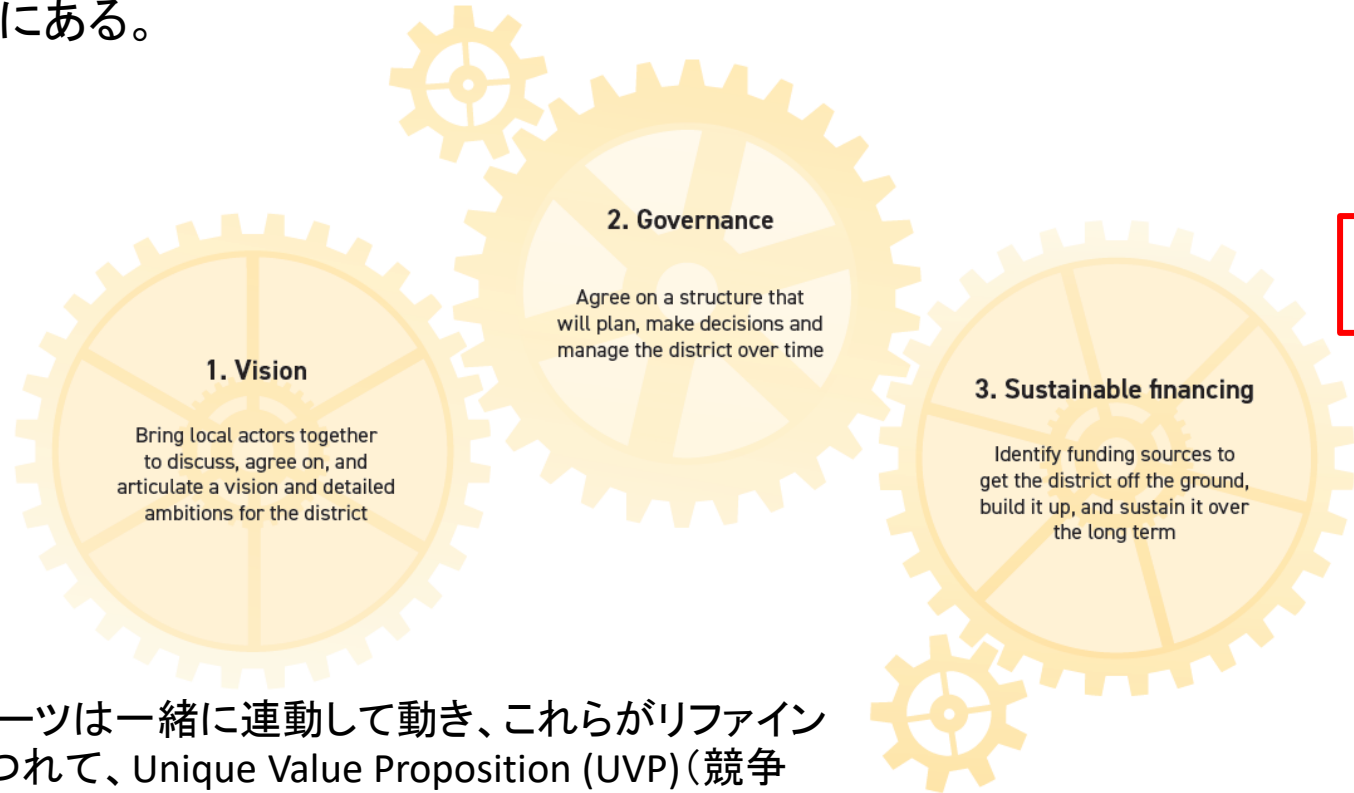
The diagram shows a map of an innovation district with several key components highlighted in yellow boxes: **District Board**, **Tenant portfolio**, **Land portfolio**, **District events & curation**, and **Workforce development**. Lines connect these components, indicating their interrelationships.

Research Brief 1 explores why governance matters for innovation districts seeking to achieve new outcomes and greater impact. It builds on deep insights from district practitioners and leaders worldwide who have developed new strategies of 'jointly leading' – an approach that generally occurs through some form of governance.¹

This paper is part of a series of Research Briefs developed by The Global Institute on Innovation Districts. Our ambition is to support innovation districts worldwide to reach their full potential.

「成功する組織化」(“Organize for Success”)の3つのコア

- 1. 集团的ビジョンの設定：北極星のように成長の方向性を示し、強力な推進者(champion)を地区に惹きつける。
- 2. 統治構造の確立：関係者の中核的意思決定や地区をまたがる活動・機能がマネジメントされる構造。公式のものも非公式なものもある。
- 3. 持続可能なファイナンスモデルの設計：伝統的な場合も真新しい場合もあるが、金融は地区や経済的ハブの一番のPriority。分野横断的な活動のためにますます求められる傾向にある。



このレポートの
メイン

この3つのパーツは一緒に連動して動き、これらがリファインされていくにつれて、Unique Value Proposition (UVP) (競争優位性をもたらす地区の強み)が強化されていく。

数々の戦略の発展

- (例)
- 研究開発と商業化能力を強化するための戦略的投資
 - スタートアップ企業やスケールアップ企業を支援するためのサポートの設計
 - 高価なイノベーション・インフラの共有
 - 人材を惹きつけ、定着させ、成長させるための戦略の立案と実行
 - 組織的または部門横断的な取組を通じた、公平性と包括性の強化
 - 新たな社会的ネットワークや関係の構築



物理的な変革

- (例)
- 新しい建物の建設や古い建物の再開発
 - インフラの移転やつなげるトンネル工事(公共交通の敷設を含む。)
 - 公園の機能向上

※開発が不十分であったり、分散したエリアで地区づくりが進むことがある。

ここにガバナンスとして、異質なアイデアや投資を相乗的に結びつける戦略の意図的な設計・実行を意図する「Coordinated Action」(協調的な行動)を促すことが必要。これは「支配すること」や「乗っ取ること」では達成されない。

※同じR&Dでもマーケット由来の私的研究機関よりも、個別のアクターを飛び越える大学のような機関がそのような実践となっている。

イノベーション地区で現れているガバナンスモデルの種類

基本的な3タイプ

ミッション主導型の公式組織

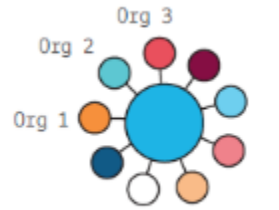
地区の成長と発展をサポートするという明確な目的の下の法的な独立性のある集合体(私企業、NPO、業界団体、デベロッパー等)。個々の組織の役割を金融支援・調達するための資本活動が不可欠。

公式なアライアンス(同盟)

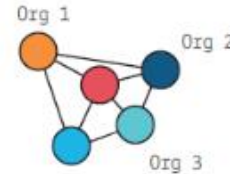
行政府間、行政内の部署間、非営利団体間などで取り決め、役割の確認、任務の詳細などについて何らかの協定が締結され、何らかの形で資本が組み込まれている。

非公式パートナーシップと「組織化されたチーム」

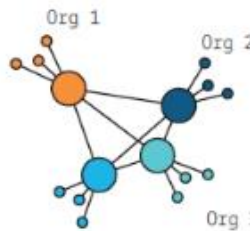
多くの新興地区で、共有されたビジョンの下、非公式なパートナーシップやチームとして、同じく非公式に一緒に取り組む主体と一緒に活動を開始。



Mission-driven



Formal alliance



Informal partnership

自分たちの地区にとって最も効果的なものに至るまで行ったり来たりする。

力を持つ主体数

独占モデル

行政府、1つのアンカー機関などの1プレイヤーで多くの中核的な活動を主導し、融資・調達するモデル。典型的には、土地を所有又は支配し、土地改造の設計と実行、建物とイノベーション・インフラの開発、テナント誘致戦略を決定する。

マルチ・ステークホルダーモデル

複数の関係者が審議会や力のあるアドバイス委員会に所属し、どのようにどこに向かって地区を前進させるかについて権能を持つ。

効果的ガバナンスに寄与する7つの要素

分析対象とした10地区

- ①22@、バルセロナ、スペイン
- ②バッファロー・ナイアガラメディカルキャンパス、ニューヨーク州、アメリカ
- ③コペンハーゲン市・港開発公社、コペンハーゲン、デンマーク
- ④セントルイス・コーテックスイノベーションコミュニティ、ミズーリ州、アメリカ
- ⑤メデジンイノベーション地区、メデジン、コロンビア
- ⑥ウィンストンサレム・イノベーションクォーター、ノースカロライナ州、アメリカ
- ⑦ロンドンナレッジクォーター、ロンドン、イギリス
- ⑧トロントMaRSディスカバリー地区、オンタリオ州、カナダ
- ⑨メルボルンバイオ医療地区、メルボルン、オーストラリア
- ⑩フィラデルフィア大学都市地区、ペンシルベニア州、アメリカ

分析の視点

- 法的構造の種類
- 統治機構の具体的な機能、義務、権限
- 収益を生み出す能力
- 各タイプの統治機構がどのように意思決定を行うか
- どのような種類の資産が、統治機構によって所有、リース、または運営されているか
- 成り立ち(ガバナンスの必要性が生じたきっかけ、誰がその取り組みを主導したか、そのプロセスはどのように展開されたか)
- 戦略、さらには地区機能が、時間の経過とともにどのように発展し、展開されたか(数値化される成果を確認)

Key Findings

1. 効果的なガバナンスのための共同設計と共同投資
2. 適切な独立性の程度を見極める
3. 多様な発言と見解を認める
4. 現地の状況に応じて戦略的に政府を関与させる
5. ガバナンスを土地と結びつける
6. 財政的に持続可能なモデルを設計する
7. 柔軟性の確保-長期的に適応できるガバナンスモデル

効果的ガバナンスに寄与する7つの要素

1. 効果的なガバナンスのための共同設計と共同投資

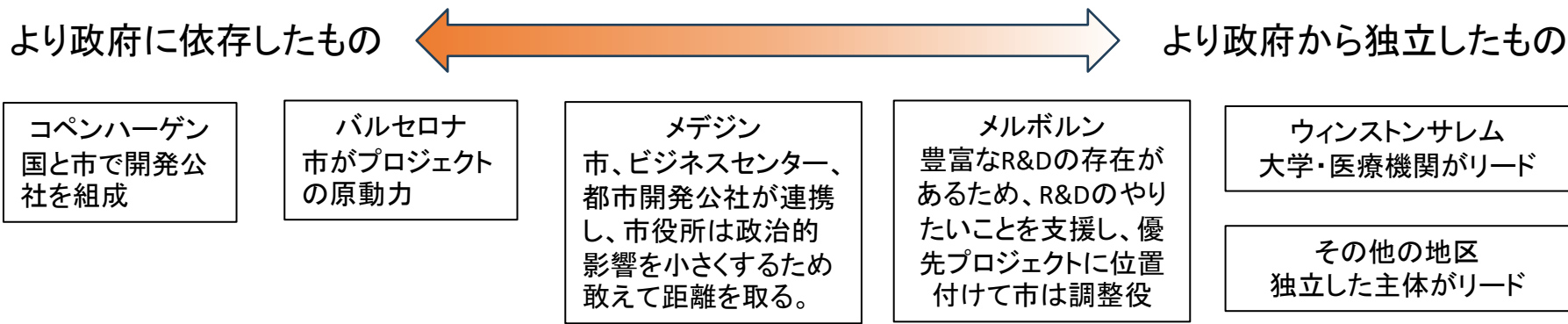
野心的で先見性のあるリーダーたちが新たなガバナンスの形を共同設計すること

ウインストンサレム、セントルイス、トロント: 企業、大学、医療機関のリーダーが共同設計
バルセロナ、コペンハーゲン、メデジン: 前提を置くことの大切さを理解している国・地方の政府が主導

全ての新興地区で様々な形の共同投資が観測された

- (例) 土地の提供、スタッフの提供、不可欠なスタートアップ資本
- 国・市にかかわらず、時間と専門性を捧げ、新たな道を前に推し進めることを助けられるリーダーが強力な推進者と記憶されている。

2. 適切な独立性の程度を見極める



- 行政が地区統治にどの程度関与できるのか、あるいは関与すべきなのか、その段階を示すもの
- 関係者が活躍しているものでも、政府とつながりを切ったと解釈するべきではなく、どのモデルも地区を前進させる触媒として、場合によっては中心的な擁護・推進する者として、政府が果たすべき役割が盛り込まれている。

3. 多様な発言と見解を認める

多くの関係者にとって多種多様な成長を促すのがイノベーション地区の目的であり、女性、有色人種、スタートアップ企業、その他企業、地域社会、政府などを理事会や権限の与えられた諮問委員会に含める。

4. 現地の状況に応じて戦略的に政府を関与させる

全ての地区が、政府の重要な役割に言及した。

(例) 土地計画の変更やゾーニングの修正、税金の減免やその他の財政的な仕組みの構築、触媒となるインフラへの融資

一方でかなりの割合の地区が一定の政府との一定の距離感の必要性も認識。

政治的情勢は2～4年ごとに変化し、計画のアジェンダも移り変わっていく傾向にあり、成功には20年必要とされる地区の進化の動きを損なう可能性がある。

効果的ガバナンスに寄与する7つの要素

5. ガバナンスを土地と結びつける

土地の役割とは切り離せない。

成功した国際的イノベーション地区は、主に2つの目的で、土地を変化させ、質が高く、ウォークブルでエコシステムの豊かな場所を創造するためのガバナンス主導のプロセスによって推進される。

- ① イノベーション地区に重要な物理的特性(物理的近接性、密度、アクセシビリティ、利用と活動の混在)を生み出すため
- ② エコシステムを構築する活動・用途に資金を提供し、公平性と包括性に関する目標を推進するために土地を活用するため



金融の視点から言えば、建物、公共施設その他の構造物は収益を生み出す仕掛けとして開発されてきた。

多くの地区主導型のガバナンスモデルにとって土地の重要性を踏まえ、リサーチブリーフ第2弾ではより詳細にこの戦略を探ることに専念する。

バッファロー・ナイアガラメディカルキャンパス基本計画の更新(2010) A~Jは異なる土地所有者であるが、計画過程でそれらを一緒に調べている。

From CKS Architecture and Urban Design and Gamble Associates

効果的ガバナンスに寄与する7つの要素

6. 財政的に持続可能なモデルを設計する

金融は場をベースとした変革、新しいプログラムや研修、労働力開発などのエコシステムで決定的なギャップを埋めるのに必要。

その2つの「secret source」(秘密の財源)

①多様化されたファンディングポートフォリオ

(例)組織、慈善事業、政府の貢献や税控除、公的融資、合併事業開発

②独立した収入の流れ

(例)借地権(土地そのものが賃貸されている場合)、入居している建物からのテナント料、駐車場やガレージからの使用料、土地やガレージの売却による収入、建物使用料、建物評価、会員会費、価値捕捉メカニズム、起業投資ファンド、サービス利用料

7. 柔軟性の確保-長期的に適応できるガバナンスモデル

柔軟な統治機構(※)は、現場での変化するニーズへの対応、新たな機会における資本化、ダイナミックに変化する条件に合わせて焦点を研ぎ澄ますことができる。

※例

- 変化する経済的チャンスや新たなリーダーシップを反映してビジョンを更新する。
- エコシステムにおける予測されていなかったギャップを解決するための新たな機能を追加する(一方で不要と考えられる活動は削る。)
- 重要なインフラ投資や新たな地域住民の研修プログラムへの政府や慈善事業の融資を受けるための追加的な法的主体の創設ニーズを描く。

新たなイノベーション地区が踏むべき次のステップ

以上の7つの要素を踏まえて、「成功するための組織化」のためにその能力を見つめ直しつつ、次の3つのステップを踏む。

Step 1 中核的なステークホルダーと議論し、バリュープロポジションについて見定める。

ステークホルダー候補: 研究開発能力を有する大学や病院といったアンカー機関、卓越的な独立研究機関やセンター、エコシステム構築の仲介者(アクセラレーターやインキュベーターなど)、政府代表

ステークホルダーは異なる理由でその地区でサポート・貢献しているが、大切なことは成長を誘導するための共通のナラティブ(ストーリー)を作り上げることである。あるときには外部のファシリテーターが対話を導くことができるかもしれないし、あるときにはステークホルダーのコアとなる人たちで小さなワーキンググループを組織して整えることができるかもしれない。

Step 2 非公式な対話を積み上げることで、どう共有されるビジョンを実現するかを議論することにつながり、公式な構造が主体横断的、地区横断的な活動を組織するのに正しい道筋にあるのかを評価することに役立つ。

Step 3 地区の場所、歴史及びステークホルダーに沿う統治機構を形作り、発展させる。

謝辞

この資料は、The Global Institute on Innovation Districts (GIID) Julie Wagner氏のリサーチブリーフ「Why Governance Matters: An analysis on how innovation districts “Organize for Success”」のポイントをCREI特任研究員長瀬洋裕が日本語によってまとめたものです。

GIIDによるリサーチブリーフの提供と日本語解釈資料の作成・掲載の許可に感謝の意を表します。

Acknowledgement

This document is a Japanese translation of key points from a research brief by Julie Wagner of The Global Institute on Innovation Districts (GIID), "Why Governance Matters: An analysis on how innovation districts "Organize for Success".

We would like to thank GIID for providing the research brief and for allowing us to create and publish the Japanese interpretation.