

963 9A9B
~ 12E
29274-12

CONNECT 96

The Global Summit on Building Electronic Communities

Conference Proceedings
Key Themes and Lessons Shared

■十五カ国から参加

アメリカのシリコンバレーに行ってきた。

九月八日-十一日、スタンフォード大学とスマートバレー公社主催の国際会議

CONNECT'96に招かれて。議題は「どうやって地域ネットをスタートさせるか」「地域ネットワークのリーダーシップのあり方は」など。

スマートバレー公社とは、冷戦終了で不景気になったシリコンバレーを情報ハイウェイ、つまりネットワークを活用して再活性化させようと発足した官民合同の第三セクター会社。その社長だったハリー・ソールは過去二回大分で行われた「ハイパーネットワーク別府湾会議」に参加しており、われわれとは旧知の間柄。

参加者は百五十人ほどで、ヨーロッパ、アジア、アメリカ大陸の十五カ国から三十ほどの地域プロジェクトが名を連ねている。日本人の参加も多い。

■成功した地域事例

日本を出発する数日前に「遊び着でなくビジネス服装で」と電子メールで言ってきたり、英語も習慣もよく分からない悲しさ、今一歩様子が飲み込めないものの、だんだん会議が進展するにつれて分かってきた。

スマートバレー公社はもっとも成功した地域事例として世界から認知され、見学が後を絶たない。その成功にあやかって、スマートアラバマ、スマートトロントなどと「スマート」を冠したプロジェクトが世界中に出来るほどにスマートバレーに学ぼう、という気運があるようだ。そこで、見学・問い合わせの多さに「いっそのこと勉強会を催そう」ということになったようで、日本人参加者が多く感じたのは「学ぼう」という方々だったようだ。かつ、研修費を取るパネリストはしっかりネクタイをしておきなさい、というご指示。なるほど。

■それぞれに悩みも

ところで三十の地域プロジェクトはそれぞれにとっても大きなプロジェクトばかり。マレーシアのMSC構想（大空港や世界一のノッポビルを建て、その一大区域をマルチメディア特区とする）やシンガポールのIT2000構想など国家レベルのプロジェクトから、フランスやオーストラリアなどの第三セクターでの大規模地域開発などなど。

これからの地域開発は情報化が不可欠だし、道路と同様に最初からやっておかねば、と、地域ネットづくりに取り組んでいる。そうか、参加してる神戸の震災復興プロジェクトも大規模開発だな。そういったところが、実はそれぞれに悩みがあって集まっている様子。

フリーディスカッションにしたいらしく、前夜の簡単なミーティングでは「細かなテーマはそのパネルまではナイショにしときましょう」だって。

これは困った。英語はチンプンカンなのに。しかし、そこはコアラと二人三脚で動くハイパーネットワーク社会研究所の会津泉さんが完全に通訳フォローしてくれる。

■サバイバルゲーム

自ら発言せねば一度も発言できない、というサバイバル・ゲームにも似たフリーディスカッション風のパネル討論会。招待されたわけだからそれだけのことはしなければ、と、何度も手を挙げて話してきた。何しろ参加者のなかでは最も古い地域ネットのようだし。

つまり、どのような開発形態であろうとエンドユーザーは市民であり、市民主導、ネティズン（ネットワークを使って活性化された市民）主導の仕組みや社会システムが市民生活や企業活動、地域づくりを豊かにさせるはず、と、その未来ビジョン・理念を九州人っぽく話してきた。ふふ、ネイティブスピーカーより回数多く話したかもしれない。

終わった後で皆さん握手しにきてくれたし、ハリー・ソールは「コアラは先生でもある」なんてスピーチしてくれた。お世辞でもうれしいじゃないですか。

HYPER FORUM

1996年9月25日発行 第6号

世界のあちこちが地域開発を
情報化プロジェクトで！

尾野 徹 大分県情報化委員会準備会事務局長

スマートバレーの地域情報化会議「connect'96」に参加

シリコンバレーは、あいかわらず世界の注目の的のようだ。次から次へ新時代のベンチャービジネスの成功話が出てくる。それも既存分野だけでなく新しいマーケットを創って出てくるから面白い。そして昨今、最も注目を集めている事例の中に「スマートバレー」と呼ばれる地域づくり事業があるのは皆さん承知のことと思う。

冷戦終結で不景気になったシリコンバレー地域をなんとかしようと、行政、住民、企業などがあつまって自主的地域活性化組織（JVSV）を結成、いくつかのプロジェクトを発足。そのプロジェクトの中でも最も注目されるのが「スマートバレー」でいわば地域内の情報ハイウェイを造って、他のプロジェクトを盛り上げよう、かつ、情報関連企業をも再活性化させよう、という試みだ。最近よく新聞や雑誌に取り上げられるが、大分の「ハイパーフォーラム」の発想と似ている（規模がことなる？）し、社長のハリー・ソールは二度大分に来てるし、平松大分県知事やコアメンバー（ネットワークメンバーでネティズンと言った方がいい）ともたいへんよく交流しあっている。もちろん、ハイパー研の公文所長や昨今特に海外を主体に飛び回っている企画部長の会津さん等との普段の研究交流も多い。

そのスマートバレーより半年ほど前から要請があって、9月8日－11日にシリコンバレーで行われた世界のあちこちの地域情報（ネットワーク）化プロジェクトに関する会議

「connect'96」にパネラーとして参加してきた。

主催はスタンフォード大学とスマートバレー公社で、出席者は150人ほど、と我々が定期的に関く「ハイパーネットワーク別府湾会議」に比べれば規模はそれほどでもないが、地獄的な広がり地球規模であった。

スウェーデン、フランス、イギリス、ベルギー、オランダ、ドイツ、スイス、ルーマニア、マレーシア、シンガポール、オーストラリア、韓国、日本、カナダ、アメリカの15の国から30数箇所の地域プロジェクト関係者が集まってきている。

日本からの正式参加プロジェクトは大分と神戸だけなのだが、日本人の数はアメリカ人の次に多いようだった。日本からのシンクタンク系の参加者やシリコンバレー在住の情報化プロジェクト探究者達が多いからだろう。たとえば、大分出身で通産省からサンフランシスコ領事館で経済担当領事の任にあたっている佐藤樹一郎領事は、前夜のレセプションを含めてすべての会議にしっかり完全参加していた。



大分出身の佐藤領事（左側）

当初は、地域ネットワークそのものの国際会議と聞いていたが、実際の顔ぶれと話の進展に

あわせ以下のようなことがわかった。

[1] 地域活性化、あるいは、国家発展には従来型の開発事業だけでは不足であり、情報化をメインに据えてすべてを組み立てるような地域、あるいは国家が世界中に出てきている。

例えば、

(1) シンガポールは、IT2000と銘打って行政の効率化、手続きの簡素化を図り産業振興に結び付けようとしている。

(2) マレーシアは、MSC (マルチメディア・スーパー・コリドール) 計画と称して新空港建設地域の巨大なエリアを数々の規制を取っ払ったマルチメディア特別優遇地域に指定し、世界中から優秀な企業や人材を集めようとしている。(これには平松大分県知事やハイパー研の公文俊平所長もマレーシア政府から意見を求められているとお聞きしている)

(3) ボストンも、マサチューセッツ州を対象に、MassNetと呼ばれる地域ネットワークを構築し、地域活性化に結び付けようとしている。

(4) 神戸市は、KIMECプロジェクトとして市が光ファイバーを53kmひき、公共施設や280の学校をインターネットに接続するよう計画中。

(5) (この会議終了後、私はニューヨークに廻ったが、そこで知った事をつけ加えると) ニューヨーク市は、証券不況のあおりを受けて空きビルが目立ってきたウォール街の再生のために「シリコン・アレー計画」(シリコン横丁?)をスタート。古いビルを電話線をたくさん通らせるようなインテリジェントビルに改装し、入居者に税制優遇処置、通信費の軽減などの支援を行ってマルチメディア産業誘致にやっきになっている。市長自らが完成式にのぞむほどの力のいれよう。

[2] しかし、各地は今から取り組んだり、取り組んだものの、いろんな障害や問題を抱えている。

そこで、先輩である「スマートバレー公社に学びたい」と考えているようだ。その結果だろうが、あちこちで「スマート」と名前が付いたプロジェクトが多い。

Smart State Alabama ,Smart Toronto ,The Smart Islandsなど。



ホテルで仕事中の尾野さん

今回は、スマートバレーとそこを学問的立場から支えるスタンフォード大学がそれらの問題を抱える地域ネットワークに問題解決の場として国際会議を企画。

[3] 従って、パネラーとして出ても「コアラの紹介、大分の事例発表」ではなく、「どうやって地域ネットをスタートさせるか?」「地域ネットワークのリーダーシップのあり方は?」などのようなテーマで議論される。

私の出番は、二つ。

「地域ネットワークのリーダーシップのあり方」、と「スタッフ、及び、ボランティアをどのように運営していくか?」

[4] コアラは今回参加者中ではどの地域ネットワークよりも古いようだった。従って、机上の空論でなく実績を踏まえての発言なので、単に見かけの土地や建物開発や企業振興事業だけでなく市民、県民生活の質の向上に重点を置いていることが皆には参考になったようだ。

我々、ないし、日本として参考になった事

[5] サンフランシスコ湾岸自治体ネットワーク

<http://www.abag.ca.gov/>

abagOnline(Association of Bay Area Governments Online)

サンフランシスコ湾岸の9つの郡の自治体が共同してネットワークサービスを行っている。この地域内には約100のcityと650万人の住民がいる。1961年から共同で地域開発や活性化策を考えていたが、スマートバレー公社の動きに刺激され、1994年1月、ネットワーク上に住民サービスを広げたようだ。

湾岸内の自治体のそれぞれがネット上で様々な行政情報を公開しあい、そこへのアクセスが行いやすいように電子メールアドレスなどを公開している。（自治体の一覧を見ると、オンライン化されていない自治体への連絡先は電話、あるいはFAXのみで、すすんだ所はそれに加えて電子メールアドレスが書かれていて、なんとなくその差がわかって面白い）。

もちろん、観光案内や水質等の環境管理、天気情報や地震情報、在宅勤務援助プロジェクト、雇用開発等、各自自治体をまたがる広域事業の案内がある。

また、電子会議（掲示板方式）も運営されているようで、効率のよい行政活動につながっているようだった。

最終的には、24時間サービスのオンライン市役所をたくさん出現させて、それらを使って行政の意志決定過程に住民の意志を積極的に反映させ、行政へのよりよい信頼増加を目指しているようだ。

日本では、東京霞ヶ関で省庁間ネットワークができたというが、それらは一般公開されていない。大分や九州内の自治体が歩調を合わせてabagOnlineのようなサービスを開始することはとても意義あることのように思える。

〔6〕スウェーデンのストックホルム市では、1993年の規制完全自由化を受けて市そのものが年間250億円ほど（この数字は再確認できなかった）かけて光ファイバーを引いて民間に貸し出しを行いはじめた（ダークファイバーと呼ぶ）。すると、電話会社そのものも誰でも自由に興すことができることにもなったので、各新規電話会社はダークファイバーを市から借りて安く市民に提供。結果的に市民のインターネット利用が促進され、様々な効果をあげている。携帯電話も結果的によく普及して、学校で授業するのに邪魔になってしまう。子供たちに先生が授業開始前に「携帯電話の電源を切りなさい」と言うほどだ。

当初は、市議会もそのような投資をいぶかっていたが、その意義と重要性をだんだんと認識し、3、4年で投資の回収ができるよう努力中、とのこと。

日本でも、近々、誰でも通信用設備をもてるような規制緩和が期待されており、例えば、県や市が下水道施設などにあわせて光ファイバーを敷設し、NTT等の通信事業者へ貸し出すようなこともあり得るかも知れない。いや、NTT等が採算面で投資を渋るようなことが考えられたときに、逆にダークファイバーを提供しつつ過疎地域振興策を考えるべきか。（それにしてもストックホルムは投資を回収ができる程の利用がある事が素晴らしいですね）



会議での発言風景（左：尾野氏、右：会津氏）

アメリカ流会議進行もなんのその、普段のスタイルで発表

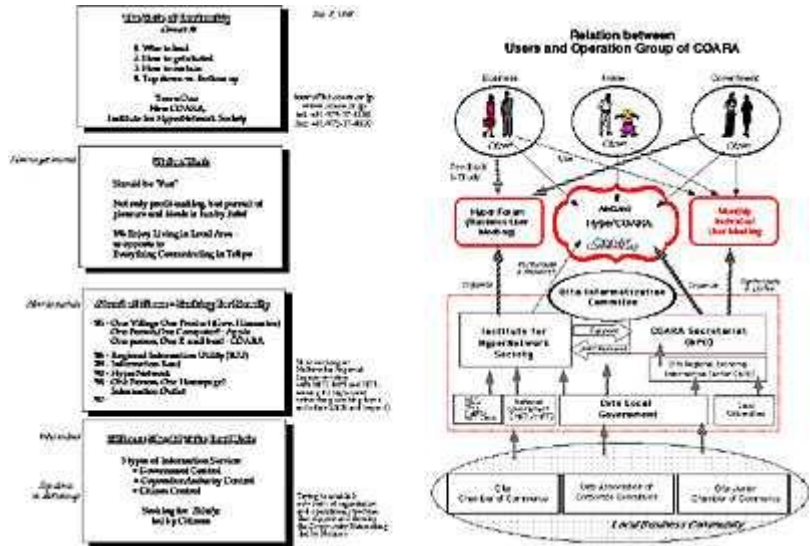
さて、そういった中で行われたパネルディスカッションは、日本と違って完全フリーディスカッション。いわば井戸端会議をそのまま聴衆に聞かせよう、聴衆も場合によってはその井戸端会議に参加させよう、というもので、英語力のある人でなければとても参加できない。

そこを会津さんに助けて貰って、私は完全に日本語で通すべく、壇上に二人三脚でのぞむ。

会津さんからは「尾野さん、今回ばかりは日本流の謙譲の美德は捨てて『私はこう思う』『私がこうした』と必ず明確に言ってよ。でないとなアメリカ人は認めてくれないから」と何度も念を押されて壇上に。（そんなこといったって長年の習慣がそう簡単になおるもんか。それに聴衆には日本人も多いことだし彼らから変に思われもしたくない、ああ、ハムレットの心境？）

実は、当日まで進行がどうなるかわからなかったが、会津さんの勧めもありプレゼンテーション資料をつくっておこうと、日本にいる間は忙しかったので飛行機の中と現地に着いてからいそいそと資料を作ったものの（もちろん英訳は会津さん）、

それらを十分に使うというより、[参考資料](#)としてパネル直前にコピー配布するにとどまってしまった。つまりそれほどプレゼンテーションはなく、ディスカッションが主体だ。



参考資料

[7] 一日目の「地域ネットワークのリーダーシップのあり方」での私の発言要旨は、

(1) 誰がリーダーか、どういったリーダーが必要か、という問いに、大分は平松知事と、ハイパー研公文所長、それにコアラの後藤会長の三人が地域のリーダーとして存在していると返答。そして私は、いわばネティズン側のリーダーとして、ネティズンの意向を聞き続けそれらを実社会用に翻訳して、3人の地域リーダーとよく相談し結果的に情報化そのものを実社会システムとして組み上げてきた。また、3人のリーダーが示すビジョンや実社会からの現実施策を受けて電子ネットワーク上にそれらを組み上げるのが私の役割であり、インテグレーターといった仕事なんだろう。地域開発にはこのような地域リーダー、インテグレーターが必要と思う。

(2) 今日集まっておられる方々はそれぞれの地域で間違いのないリーダー達だ。

そのリーダー達が悩み集まっているのを見ると、ここでこの時期に真に必要なことはそれらリーダー達が社会から受け入れられ信頼され、かつ、後顧の憂いなく未来活動できるような新しい社会システムを実現することだろう。新しい社会制度なくしては社会からの応援も得難く、活動も鈍ってしまう、、、皆さんの議論を聞いているとそう思う。

実は、大分ではそう言ったことを長年考えており、企業主導型でもなく行政主導型でもなく、市民主導の市民、企業、行政が混合一体となった「地域情報市民公社 (R I U : Regional Information Utility)」を新社会システムとして構築する事を目指してきた。(増田米二氏の「情報市民公社」をモデルとしている)

そして、現在、そのようなモデルとして「大分県情報化委員会」をNPO,NGOとして模索し、その準備会をつくるところまで来た。皆さんの地域にもそのような新制度が望まれるのではないか。

特にこの発言は受けたようで、ガラリと周囲のムードが変わり、英語がわからない私に、わざわざ握手を求めにきたりと、パネル終了後多くの方々から賛意を得た。



スマートバレーのハリーさん

[8] 「スタッフ、及び、ボランティアをどのように運営してくか？」

このセッションはもっとひどいフリーディスカッションだった。パネラーは、アメリカ、カナダ、オランダ、日本の私。それに、南オーストラリアで、MFP Australia (NGO, NPOとして広大な土地開発を行っており、企業誘致、中小企業振興、住宅開発などを目指している。最初はビジョンをつくる時から日本企業との連携もあったようだ)の推進者が自らの問題をいきなり提起し、さあ、議論してくれ！っというもの。

これは黙一っていたら最初から最後まで黙り続けて無視されてしまうなあ、と、感じつつ、「ハイ、ハイ」とエイヤの気持ちで挙手をし続けた。

彼が最初に出した質問は、

(1) 誰とパートナーを組むべきか？誰を推薦するか？

(アメリカからこの質問には意味がない、どこかの企業の力を当てにしすぎるのではないか、、、うんぬんの発言があったのでそれを受けて)

私が強いて言うなら「ネティズン」と組みなさい、と言いたい。昨日も話したように企業が利用しようと行政がしようと、その開発地域に住むのは常に市民である。その市民が「この地域に住むことはこんなに楽しい事、素晴らしい事だ」と感じ、他社へそれをいったり感じさせ続ける中に企業や移住者が集まってくるのであって、自らの市民やネティズンを中心に置かずにプロジェクトは推進し得ないだろう。

実は、今朝ホテルから大分のコアラに接続したらオーストラリアのブリスベーン在住の学生がコアラでWebデザイナー(ホームページ製作者)として働きたい、とメールが来てた。コアラはネティズンが中心であり、その中で若い女性やサラリーマン、主婦など一人一人が生活を楽しんでいる姿を見て応募してくれたのだろうが、、、その学生さんにMFPのことを紹介しましょうか？

(2) 中小企業が大きく成長するにはどのようなアドバイスをするのがよいか？、どうすればベンチャービジネスが起こるのか？

私はまたもや挙手。

中小企業をどの程度、どのような内容で考えるか、聞きたい。

確かにここシリコンバレーではベンチャー企業が世界を動かすような事例がたくさんでいるが、我が大分ではそこまでの企業は少ない。つまりは世界を席卷する中小企業というよりも、地域内で元気で生き生きと魅力ある企業生活、市民生活を実現する企業づくりをすすめているのが実状だろう。MFPの地域はどちらを目指すか？それによって戦略が異なるだろう。

また、今日、我々は情報化で企業興しや中小企業の活性化を考えるためにここにあつまっているが、その情報手段であるインターネットというのはそもそも小さな個人や団体の活動を保証し強めてくれるツールであるはず。つまりは、情報化で中小企業が大企業の方角に右肩上がり成長するというより、それぞれ細分化、小集団化が進んだ企業活動が活発になるはずであってそこで働く市民が満足するかどうか、という点に力点が移ってくるはず。

大分では平松知事がそれをGNP型社会からGNS型社会を目指すことだ、と言っている。

そして、個人の満足基準も経済的な満足よりも、“楽しさ”や“理想を追求する素晴らしさ”、“面白さ”に力点が移っていき、それらを追い求めていきつつ結果的に経済的にもそれなりの満足を得る社会に移っていくであろう、、、また、そういった活動集団、組織がネティズンを中心として、電子ネットワークをベースにあちこち興され、それが従来の企業に変わるものになる、これを我々ハイパー研の公文所長は「智業」と呼んでおり、未来社会はそのような社会でもあることを踏まえた地域開発であるべきではないか。



スタンフォード大学の風景

GNS型ハイパーネットワーク社会というのはそのような社会だろうし、そのことを念頭に開発計画を組み直すべきではないか。

(3) MFPは、どうすれば皆（今日集まっている人や組織）と今後も意志疎通し、協力し合えるか？ すかさず、挙手、発言。

昨日話したRIUを地域単位でつくろうではないか。そのRIUとは、情報コンセントのようなハードインフラと、電子会議や決済機能といったソフトインフラ、そしてそれらを支える新しい運営体、新社会制度によって構成されるものだ。そして、各地域のRIUが横につながりGIIを目指す中に今後の連携や協力が生まれるだろう。

というような主旨でしつこく発言していったのだが、結果的に英語の弱い日本人がじゃんじゃん発言するのにビックリしたみたいだった。

取材に来ていたアサヒパソコンの地元にいる吉本さん、私たち二人をつくづく眺めながら、「英語の弱い日本人の会議の参加のしかたでこんな方法があるのねえ」と妙なところに感心されたがハーリー・ソールは主催者として大いに飲んでくれたようだ。

強いて言うならば、ハード主体の地域経済開発から、インターネットの出現で個人の満足度や幸せ感をより重視した地域開発がしつかりと認知されはじめた、と考えたいものですね。



フリーライターの吉本さん（左側）

Thanks and Credits

Organizational Sponsors: SmartValley, Inc 豆 閥 Stanford University (!J

Steering Committee:

Conference Co-chair:

Dr. Harry J. Saal, SmartValley, Inc.

Conference Co-chair:

Prof. William F. Miller, Stanford University

Regis McKenna, The McKenna Group

Seth Fearey, Hewlett-Packard

Kathie Blankenship, SmartValley, Inc.

Kim Walesh, Collaborative Economics

Doug Henton, Collaborative Economics

Carolyn Ybarra, Stanford University

Kathryn Hanson, The Hanson Group

Cunningham Communication Inc.

Conference Coordinator:

Leslie Kareckas, SmartValley, Inc.

Regional Chairs:

Izumi Aizu, Institute for HyperNetwork Society. Tokyo
Regional Chair, Japan

Gary Fresen, Baker & McKenzie, Chicago

Regional Chair, Mid North America

Marinus Gelijns, RED-Line, Eindhoven

Regional Chair, Europe

Jan Greylorn, Delta S, Seattle

Regional Chair, Northwestern America

George Koran, Hewlett-Packard, Kansas City

Regional Chair, Western North America

Stephen Yeo, National Computer Board, Singapore

Regional Chair, Pacific Rim

Author:

Collaborative Economics, Palo Alto, California

Design:

SMART Inhaus Design Group, San Jose, California

Photographer:

Alan Campbell Productions

Publication date:

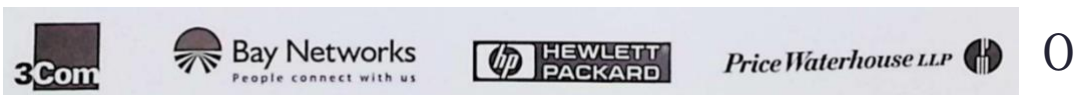
November 1996

Web site:

www.svi.org/connect96

For more information, contact Leslie Kareckas at lesliek@svi.org.

Financial Sponsors:



Foreword

Connect 96 was a Global Summit on Building Electronic Communities co-sponsored by Smart Valley, Inc.® and Stanford University, September 9-11, 1996, on the Stanford University campus, Stanford, California. We are pleased with the results of this inaugural event and want to share with you some of the conference insights.

Connect 96 was a diverse gathering of pioneers. While every participant was applying information technology to create opportunities for his or her region, each community was going about this quest in different ways. We learned from this diversity.

This document highlights the lessons learned from community-level efforts and identifies common patterns as well as differences. We found a strong desire to learn from each other and a willingness to share experiences. We determined that we need to continue to build this learning network by creating an ongoing "community of electronic communities.

One of the most satisfying aspects of Connect 96 was its global character. Participants came from Asia and Europe as well as from North America to share lessons learned. Although the participants came from around the world, they shared a common goal: to build new communities using new information technologies. This new community is likely to be both global and local at the same time.

We hope that you find this report useful. The conference marked the beginning of an ongoing global dialogue about building electronic communities, which you can join as we plan the next steps.

Dr. Harry J. Saal
 Connect 96 Conference Co-chair
 Director, Smart Valley, Inc., and Chairman, Network General

Professor William F. Miller
 Connect 96 Conference Co-chair
 Vice Chairman, Smart Valley, Inc., and Professor, Stanford University

コネクト96は、1996年9月9日から11日にかけて、カリフォルニア州スタンフォードのスタンフォード大学キャンパスで開催された、SmartValley, Inc.®とスタンフォード大学の共催による「電子コミュニティ構築に関するグローバル・サミット」である。

私たちはこの初回イベントの結果に満足しており、カンファレンスの見識のいくつかを皆さんと共有したいと思います。

Connect96は、多様なパイオニアたちの集まりであった。参加者は皆、情報技術を応用して各地域に機会を創出しようとしていたが、それぞれのコミュニティは、さまざまな方法でこの探求に取り組んでいた。

この文書では、コミュニティ・レベルの取り組みから学んだ教訓を強調し、共通するパターンと相違点を明らかにする。私たちは、互いに学び合いたいという強い願望と、経験を分かち合いたいという意欲を見出した。

Connect96の最も満足のいく点のひとつは、そのグローバルな特徴である。参加者は北米だけでなく、アジアやヨーロッパからも集まり、学んだことを分かち合った。参加者は世界中から集まったが、「新しい情報技術を使って新しいコミュニティを構築する」という共通の目標があった。

この新しいコミュニティは、グローバルであると同時にローカルなものであろう。この会議が、電子コミュニティの構築に関する進行中のグローバルな対話の始まりとなり、次のステップを計画する際に、あなたもこの対話に参加することができる。

,

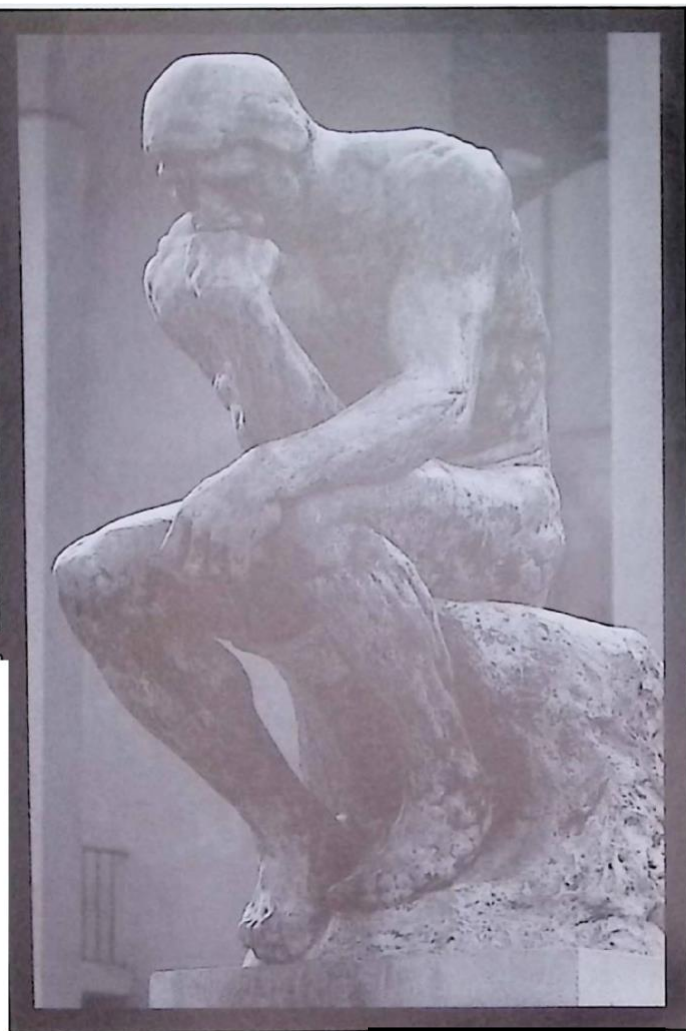
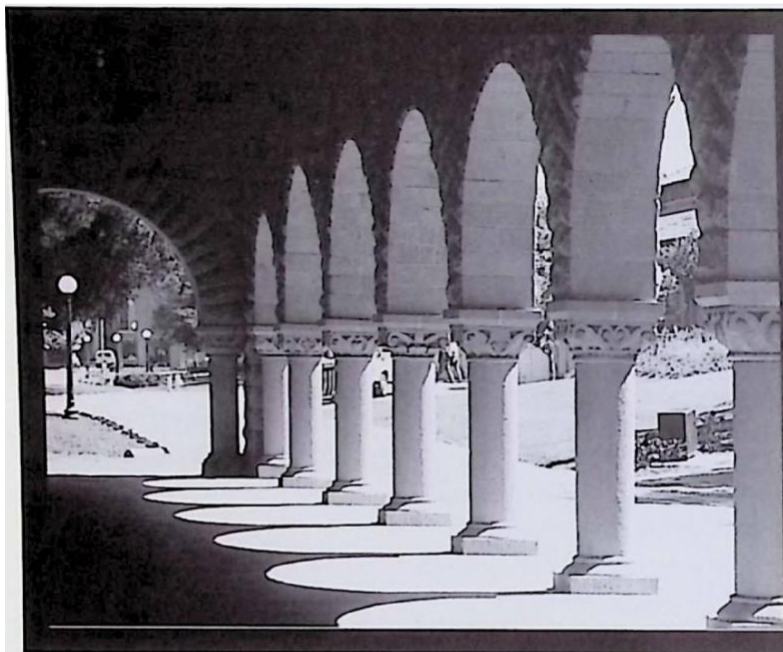
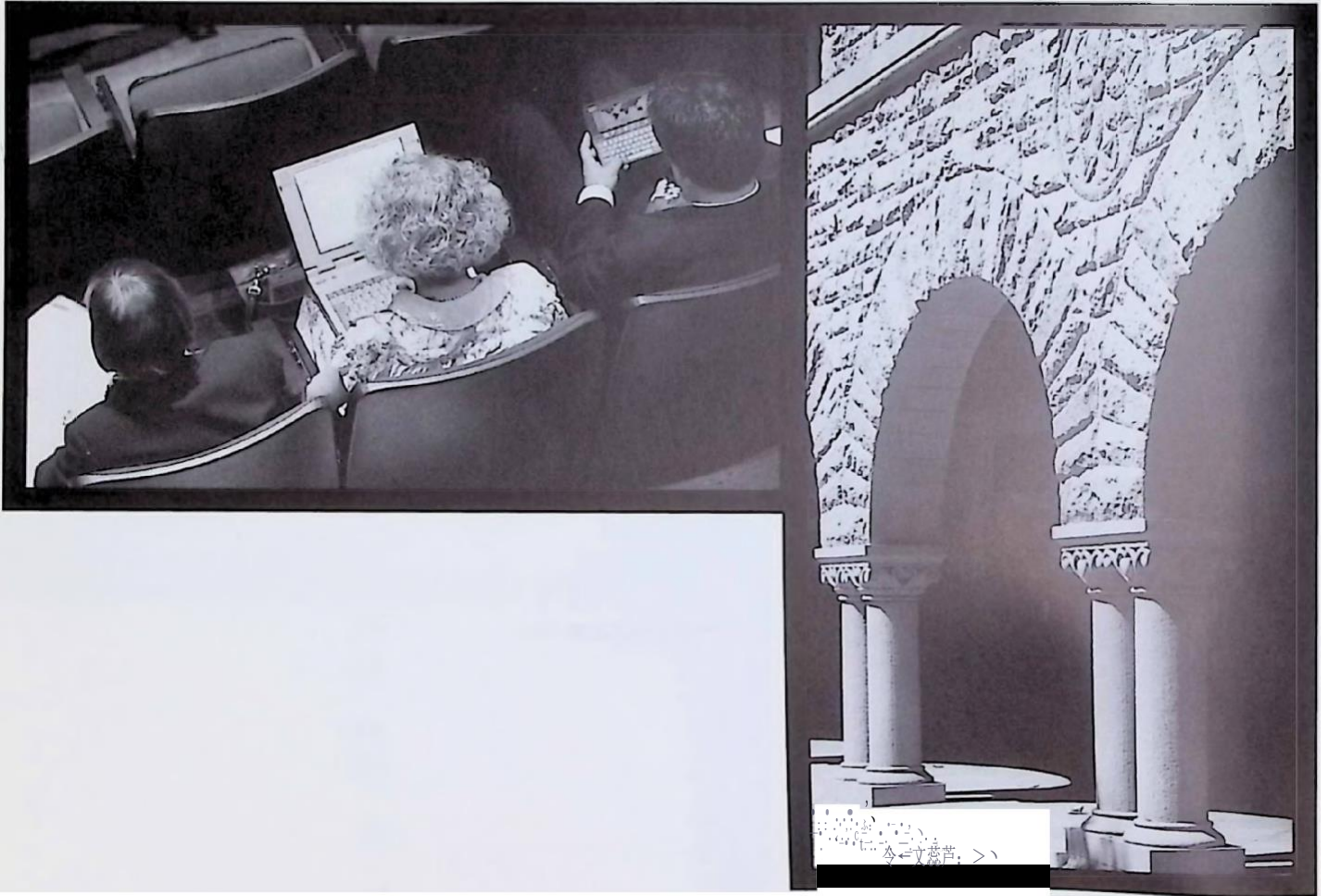


Table of Contents

Summary of Major Themes	7
Context and Challenges	9
Benefits and Obstacles Faced by Regional Networks	13
How to Get Started	15
Effective Leadership in Regional Networks	19
How to Raise Funds	21
Effective Vision and Goals	25
How to Develop an Effective Communication Strategy	27
The Importance of Organizational Structure	31
How to Manage Partners, Staff, and Volunteers	33
Global Perspectives: Asia and Europe	37
Cultural Needs and Preferences in Regional Networks	41
Regional Advantage	43
Recommendations for the Future	45
Ecology of Regions	47
Conference Program	49
Featured Organizations	51
Participating Organizations	54
About the Sponsors	56



Summary of Major Themes

Connect 96 was a gathering of pioneers who are applying information technologies in diverse communities from around the world. The conference provided the opportunity to examine a wide range of electronic communities to determine similarities and differences and begin a dialogue about lessons learned.

The electronic communities at Connect 96 were of one or more of four general types:

- **Community Networks:** Sharing information among people and organizations within a community
- **Thematic Applications:** Projects focused on one or more specific domains, such as education, government access, health care, electronic commerce
- **Information Infrastructure:** Programs leveraging community networks and thematic applications to build a general-purpose communications and information infrastructure in preparation for a new, knowledge-based economy
- **Regional Economic Development:** Broad regional efforts to support public-private collaboration to enhance the regional economy and quality of life

A broad theme that emerged from the discussion was that the Internet can provide the opportunity to connect people and organizations in ways that create new kinds of communities. Electronic communities of this nature and scope have never

existed before, so we can gain important insights about society and technology as new applications emerge. By sharing with each other, we can speed up our learning process and create a new "community of electronic communities."

Some major themes emerged from this international discussion:

- Technology develops through interaction with society. Every new technology needs pioneer users who test new applications. Only through interaction with real, diverse markets can new technologies be born.
- Challenges are social and cultural, not technological. The challenges facing electronic communities are more related to social and cultural barriers than to technology.
- Experimentation is the way. Diversity and choice are important because there are different ways to apply the new technologies depending on the nature of the community.
- Leadership is top-down and bottom-up. Although leadership is essential in creating electronic communities, it can come from many places. It can come bottom-up from

コネクト96の電子コミュニティは、一般的に以下のようなタイプに分類される：

コミュニティ・ネットワーク： コミュニティ内の人々や組織間の情報共有

テーマ別アプリケーション： テーマ別アプリケーション：教育、行政アクセス、医療、電子商取引など、1つ以上の特定分野に焦点を当てたプロジェクト、政府へのアクセス、医療、電子商取引など。

情報インフラ： 情報インフラ：コミュニティ・ネットワークとテーマ別アプリケーションを活用し、新しい時代に備えて汎用的な通信・情報インフラを構築するプログラム、

知識集約型経済

地域経済開発： 地域経済開発：地域経済と生活の質を向上させるための官民協働を支援する広範な地域的取り組み。
地域経済開発

討論から浮かび上がった広範なテーマはディスカッションで浮かび上がった広範なテーマは、インターネットは、新しい種類のコミュニティを創造するような方法で、人々や組織を結びつける機会を提供することができるということであった。このような性質と規模の電子コミュニティは、かつてなかった。

このような性質と規模の電子コミュニティは、これまでに存在したことがない。社会と技術に関する重要な洞察を得ることができる。

新しいアプリケーションの出現によって、私たちは社会とテクノロジーについて重要な洞察を得ることができる。お互いに共有することで、私たちは学習プロセスを加速させることができる。

新しい「電子コミュニティのコミュニティー」を作ることができる。

この国際的な議論から、いくつかの主要なテーマが浮かび上がってきた：

- 技術は社会との相互作用を通じて発展する。新しい技術には、新しいアプリケーションを試す先駆者ユーザーが必要である。多様な市場との相互作用を通じてのみ、新しい技術は誕生する。
- 課題は社会的・文化的なものであり、技術的なものではない。電子コミュニティが直面している課題は、技術的なものよりも、社会的・文化的な障壁に関係している。
- 実験が道である。多様性と選択肢は重要であり、コミュニティの性質に応じて新しい技術を適用する方法は異なるからである。
- リーダーシップはトップダウンとボトムアップの両方から。電子コミュニティを創造するためにはリーダーシップが不可欠であるが、そのリーダーシップはさまざまな場所から生まれる可能性がある。



the grass roots or it can come top-down from government. The appropriate approach depends on the community culture. Europe and Asia have a stronger role for government than the United States, which is driven more by grass roots initiative.

- Agendas are both economic and social. Although both Europe and Asia are quickly catching up to North America in the application of the Internet, the drivers seem different for each region. Asia appears to be using information to accelerate, or leapfrog, country economic development; Europe appears more concerned about creating an Information Society that addresses a social agenda.
- The vision is shared, but strategies are divergent. Electronic communities share a common vision: to apply information technology to promote the economic well-being and quality of life in their region. The specific strategies and applications pursued vary depending on the culture and economy.
- Common organizational challenges exist. Electronic community initiatives share fundamental challenges of organizational development. These challenges include translating broad visions into specific projects and measurable objectives, marketing a message so that target audiences internalize it, raising funds, and recruiting and renewing leadership.
- Neutral intermediaries are helpful. Nongovernmental/nonprofit organizations can be valuable for implementation because they can act as a neutral party between the public and the private sector, help to share risks associated with new ventures, and provide necessary continuity.
 - Successful projects survive a series of leadership changes. Projects often start with a group of volunteers who develop a vision. A board of directors then develops a strategy for implementing the vision and raising money. Finally, a staff executes the strategy.
- Having a "burning platform" increases the chance of success. Without the perception that the problem is urgent, it is difficult to recruit a qualified board and to raise funds.
- It takes time. The successful projects reported that they took at least two or three years to get off the ground. Singapore started IS years ago.
- Participants want ongoing dialogue. There was a strong desire to continue the international dialogue through an electronic network of communities, scanning of best practices and successful initiatives, and future Connect conferences.

草の根的な取り組みから生まれることもあれば、政府からのトップダウンで生まれることもある。適切なアプローチはコミュニティの文化によって異なる。ヨーロッパとアジアは、アメリカ合衆国よりも政府の役割が強いが、アメリカはより草の根のイニシアティブによって推進されている。

- アジェンダは経済的なものと社会的なもの両方である。ヨーロッパとアジアは、インターネットの応用において北米に急速に追いついているが、それぞれの地域での推進要因は異なるようだ。アジアは情報を活用して国の経済発展を加速させたり、飛躍的に進めたりしているように見える。一方、ヨーロッパは社会的アジェンダに対応した情報社会の構築により関心を持っているようである。
- ビジョンは共有されているが、戦略は多様である。電子コミュニティは共通のビジョンを持っている。それは、情報技術を活用して地域の経済的幸福と生活の質を向上させることである。追求される具体的な戦略や応用は、文化や経済によって異なる。
- 共通の組織的課題が存在する。電子コミュニティの取り組みは、組織開発の基本的な課題を共有している。これらの課題には、広範なビジョンを具体的なプロジェクトや測定可能な目標に変換すること、ターゲットオーディエンスにメッセージを浸透させるためのマーケティング、資金調達、リーダーシップの採用と更新が含まれる。

- 中立的な仲介者は有益である。非政府組織や非営利団体は、公共部門と民間部門の間で中立的な立場をとることができるため、実施において価値がある。彼らは新しい事業に伴うリスクを分担し、必要な継続性を提供することができる。
- 成功したプロジェクトは、一連のリーダーシップの変化を乗り越えて生き残る。プロジェクトはしばしばボランティアのグループから始まり、彼らがビジョンを育む。次に、理事会がそのビジョンを実現するための戦略と資金調達の計画を策定する。最後に、スタッフがその戦略を実行する。
- 「燃えるプラットフォーム」を持つことは成功の可能性を高める。問題が緊急であるという認識がなければ、適切な理事会を招致し、資金を調達することは難しい。
- 時間がかかる。成功したプロジェクトは、立ち上げるのに少なくとも2、3年を要したと報告している。シンガポールは15年前に始まった。
- 参加者は継続的な対話を望んでいる。コミュニティの電子ネットワークを通じて、ベストプラクティスや成功したイニシアティブの情報を共有し、今後のコネクト会議を通じて国際的な対話を続けたいという強い意欲があった。

Context and Challenges

Globalization and the prevalence of information technology are predominant forces which drive economic decentralization. In turn, this decentralization provides context for the development and growth of electronic communities. These networks exist to overcome the challenges of diversity, complexity, and real-time activity within society. By breaking down these barriers, trust and relationships are built and community is created.

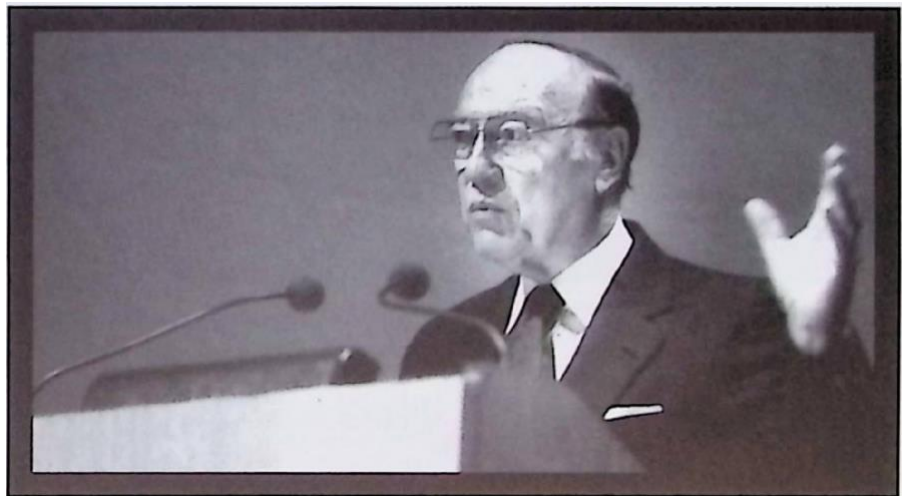
THE ACTION IS IN THE REGIONS

Dr. William Miller, Stanford Graduate School of Business
Vice Chairman, Smart Valley, Inc.
Connect 96 Conference Co-chair

Dr. William Miller is professor of Public and Private Management, Graduate School of Business, Stanford University; chairman of the board of Borland International, Inc., and president and CEO emeritus of SRI International. Miller is actively engaged in development of new applications for the information infrastructure in Silicon Valley and California.

"In a certain way, the locals have taken over, particularly in large countries." Miller painted a contextual picture of a world with action increasingly at the regional level—"sub-nation-state." This conference is a way to share experiences, both similarities and differences, across a range of electronic community initiatives.

What is driving this economic decentralization! Globalization means that companies no longer produce and sell products in one place. Extended corporate networks connect companies and regions across national borders. As companies search out specialized environments and



Prof William Miller, Stanford Graduate School of Business, welcomes participants to Connect 96.

expertise, regions strive to differentiate themselves. Rather than wait for a national directive, new local leadership is emerging to develop local capacities.

Immigration and travel forge business and social connections between regions in different countries. Cultural diversity provides human connections to business opportunities in other lands. Furthermore, information technology is itself a decentralizing force, enabling smaller organizational units and dispersed decision making.

中行動は地域にある

ウィリアム・ミラー博士、スタンフォード大学経営大学院
スマートバレー株式会社副会長、コネク
96 会議共同議長

ウィリアム・ミラー博士は、スタンフォード大学経営大学院の公的および私的経営の教授であり、ポーランド・インターナショナル株式会社の取締役会会長、SRI インターナショナルの名誉社長兼 CEO を務めています。ミラー博士は、シリコンバレーやカリフォルニア州における情報インフラの新しい応用の開発に積極的に関わっています。

「ある意味では、特に大きな国において、地元の人々が主導権を握っているのです」とミラー氏は述べ、行動がますます「サブナショナルなレベル」、つまり地域レベルで行われている世界の状況を描写しました。この会議は、電子コミュニティに関するさまざまなイニシアチブにおいて、類似点と相違点を共有する方法です。

では、何がこの経済的分散化を推進しているのでしょうか？ グローバリゼーションにより、企業はもはや 1 つの場所で製品を生産し販売することはなくなりました。拡大した企業ネットワークは、企業と地域を国境を越えて結びつけています。企業が専門的な環境や専門知識を求めて探索する中で、地域は自らを差別化しようと努めています。国の指示を待つのではなく、新しい地元のリーダーシップが台頭し、地元の能力を開発しています。

移民や旅行が、異なる国々の地域間にビジネスや社会的なつながりを築いています。文化的多様性は、他国でのビジネスチャンスに対する人間的なつながりを提供します。さらに、情報技術自体が分散化の要因であり、小規模な組織単位や分散した意思決定を可能にしています。



Increasingly, regions will interact directly with each other, learning together, collaborating, and sometimes competing. Miller envisions a new economic alignment similar to the Hanseatic League, a grouping of highly networked communities in Europe that existed from the twelfth to the seventeenth centuries. As a loose, self-governing confederation, city-regions

in the league worked to expand trade and had a shared perception of their economic interests. The Hanseatic League became the longest-surviving urban confederation in world history.

Decentralization provides critical context for understanding the genesis of the electronic community movement.

THE DANCE OF TECHNOLOGY WITH SOCIETY

Regis McKenna

Chairman, The McKenna Group

Director, Smart Valley, Inc.

Regis McKenna is chairman of The McKenna Group, a management and marketing consulting firm located in Palo Alto, California. McKenna is responsible for helping to launch some of the most important technological innovations of the past 25 years, including the first microprocessor (Intel Corp.), the first personal computer (Apple Computer), the first recombinant DNA genetically engineered product (Genentech, Inc.), and the first retail computer store (The Byte Shop). He is a founding board member of Smart Valley.

"The world of electronic communities, and this conference itself, is about how technology and society interact with each other," McKenna stated as he addressed the Connect 96 conference. He challenged the participants to recognize that the major barriers to realizing the human potential of the information age are not technological, but cultural and social. This perspective set important context for the thematic discussions of the next few days.

McKenna has learned firsthand the importance of "pioneers," like those at Connect 96, to the development and diffusion of new technology. "The unsung heroes in the development of any new technology are the pioneers developing applications and providing user feedback." All technology is ultimately progressed as a dance between technology developers and society.

McKenna argued that networks—electronic

ますます多くの地域が直接相互に交流し、共に学び、協力し、時には競争するようになりま
す。ミラー氏は、ハンザ同盟に似た新しい経済的な調整を想像しています。ハンザ同盟は、12
世紀から 17 世紀にかけて存在した、ヨーロッパの高度にネットワーク化された共同体のグル
ープです。この緩やかな自主管理の連合体では、都市地域が貿易拡大に努め、経済的利益
に対する共通の認識を持っていました。ハンザ同盟は、世界史上最も長く存続した都市連合
となりました。

分散化は、電子コミュニティ運動の起源を理解するための重要な文脈を提供します。

技術と社会の舞踏

レジス・マッケナ

ザ・マッケナ・グループ会長、スマートバレー株式会社取締役

レジス・マッケナ氏は、カリフォルニア州パロアルトにある経営およびマーケティングのコン
サルティング会社、ザ・マッケナ・グループの会長を務めています。マッケナ氏は、過去 25 年
間で最も重要な技術革新のいくつかを立ち上げる手助けをしてきました。その中には、最初の
マイクロプロセッサ(インテル社)、最初のパーソナルコンピュータ(アップル社)、最初の遺伝
子組み換え DNA による製品(ジェネンテック社)、および最初の小売コンピュータ店(バイトシ
ョップ)が含まれています。また、彼はスマートバレーの創設メンバーの一人でもあります。

「電子コミュニティの世界、そしてこの会議自体は、技術と社会がどのように相互作用する
かに関するものです」と、マッケナ氏はコネクト 96 会議で述べました。彼は参加者に対し、情
報化時代の人間の潜在能力を実現する上での主要な障害は技術的なものではなく、文化的・
社会的なものであることを認識するように求めました。この視点は、今後数日間のテーマ別デ
ィスカッションに重要な文脈を提供しました。

マッケナ氏は、コネクト 96 の参加者のような「パイオニア」が、新技術の開発と普及におい
てどれほど重要であるかを身をもって学んできました。「新技術の開発における名もなき英雄
は、アプリケーションを開発し、ユーザーからのフィードバックを提供するパイオニアたちで
す」。すべての技術は最終的には、技術開発者と社会の間の「舞踏」として進歩していくので
す。

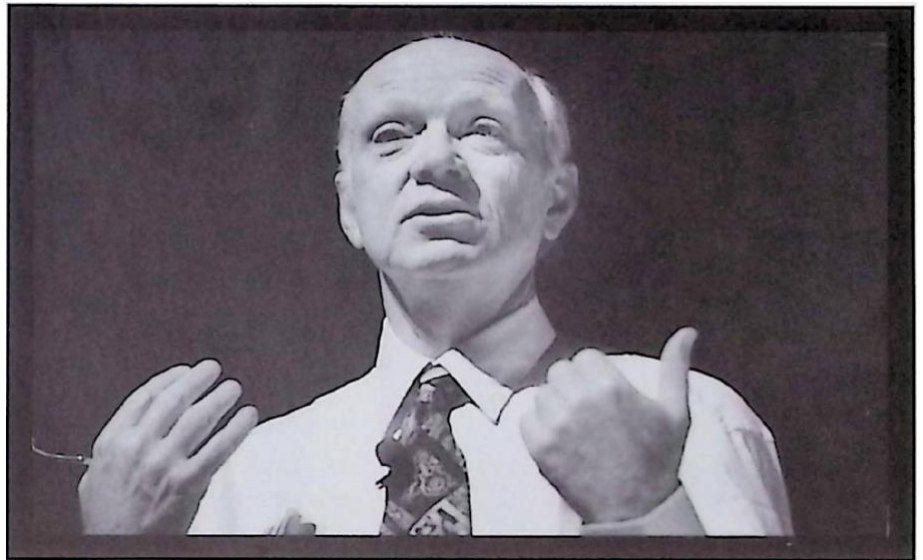
マッケナ氏は、ネットワーク(電子的なものも人間的なものも、個人的なものもビジネス的な
ものも)が、変化の 3 つの基本的な力、すなわち「多様性」「複雑性」「リアルタイムの活動」を
克服するために存在していると主張しました。これらの変化の力は、社会にもビジネスにも影
響を与えます。

and human, personal and business—exist to overcome three fundamental forces of change: diversity, complexity, and real-time activity. These forces of change affect both society and business.

- **Diversity.** More and more market segments and fragmentation exist. With mass customization, technology can create solutions for everyone. Society is also becoming more fragmented, with interests groups multiplying and power structures decentralizing.
- **Complexity.** All aspects of society are becoming more complex, and complexity will only increase. Business is developing technology solutions to deal with complex social systems, such as health care.
- **Real-time.** Technology allows us to participate in instantaneous activity and creates demand for rapid access and response to information. The future will bring more frequent and unexpected changes in consumer behavior. Consumers will increasingly participate in product development and service.

Networks are a way to bring people together again in a diverse, complex, real-time world.

Real-time information technology transforms time and space. It has brought the death of distance. Companies are connecting outside themselves in a way they never did before.



Regis McKenna, The McKenna Group, explains how technology inlets will society.

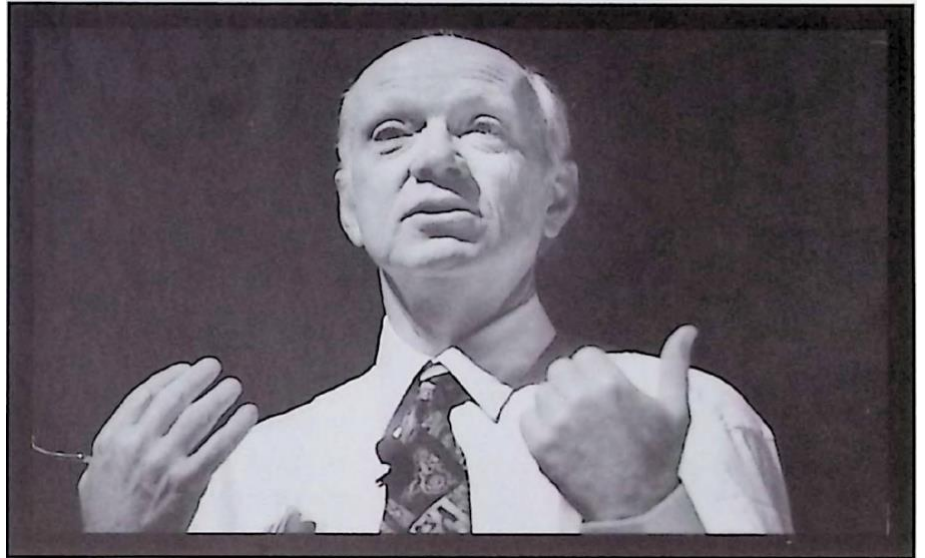
"A y new t c- nology creates a new human environment." -Marshall McLuhan. referenced by Regis McKenna explaining that the digital networked world is no exception.

In the past, the government played a stronger role in technology diffusion. When new technology was conducive to being highly regulated by, controlled by, or dependent on government, institutional acceptance came first, and social acceptance took a long time. An example is the automobile, whose social acceptance came only after the post-1950s highway system and initiation of suburban developments.

Today, technology innovation happens at private initiative, market diffusion is rapid, social acceptance comes more quickly, and institutional acceptance trails. Market

- **多様性**：市場のセグメントや断片化がますます増加しています。マス・カスタマイゼーション（大量個別化）によって、技術は誰にでも適したソリューションを作り出せるようになっていきます。また、社会も多様化しており、利益団体が増加し、権力構造が分散しています。
- **複雑性**：社会のあらゆる側面がますます複雑化しており、複雑性はさらに増していくでしょう。ビジネスは、医療のような複雑な社会システムに対処するための技術的ソリューションを開発しています。
- **リアルタイム**：技術により、瞬時の活動に参加できるようになり、情報への迅速なアクセスと対応が求められています。将来は、消費者行動におけるより頻繁で予測不可能な変化がもたらされるでしょう。消費者はますます製品開発やサービスに参加するようになるでしょう。

ネットワークは、多様で複雑なリアルタイムの世界で、人々を再び結びつける手段です。リアルタイムの情報技術は、時間と空間を変革します。それは「距離の死」をもたらしました。企業はこれまでにない方法で外部と接続しています。



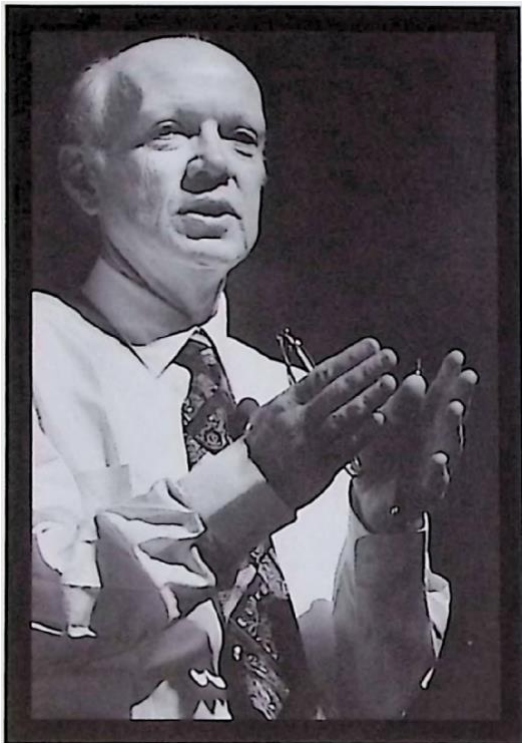
レジス・マッケナ氏は、ネットワークにおける真の障壁は技術的なものではなく、社会的なものであると強調しました。

「新しい技術が新しい人間環境を作り出す」 — マーシャル・マクルーハン。

この言葉を引用しながら、レジス・マッケナ氏は、デジタルネットワーク化された世界も例外ではないと説明しました。

かつては、政府が技術の普及においてより強い役割を果たしていました。新しい技術が政府によって高度に規制されたり、管理されたり、依存したりするものであれば、最初に制度的な受け入れがあり、社会的な受け入れには長い時間がかかりました。その例として、自動車があります。自動車の社会的受け入れは、1950年代以降の高速道路システムの整備と郊外開発の開始後にのみ起こりました。

今日では、技術革新は民間のイニシアチブで行われ、市場での普及が迅速で、社会的受け入れも速く進みますが、制度的な受け入れは遅れを取っています。



Regis McKenna emphasizes that the real barriers to networking are socio, not technical.

diffusion of new technologies is chaotic, exciting, and more rapid than it has ever been-witness the growth of Internet users. In 1995, there were 56 million Internet users; by 1999, 200 million users are projected. We have never seen such rapid acceptance by the marketplace.

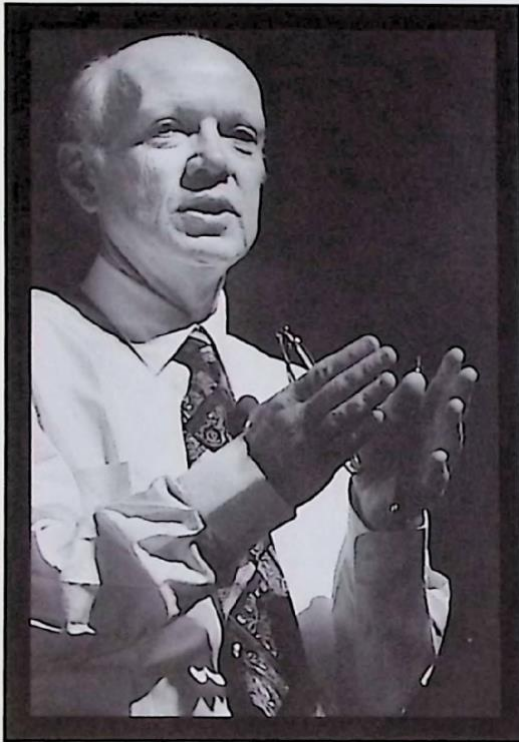
In the past, individuals were afraid of institutions and the control they might exercise. Today, institutions are afraid of individuals and the unbridled influence they might have on institutions and society.

The opportunity: information technology can liberate people and make the past less determinate of the present. We can create new types of work, education, and play environ-

ments. We can use the Internet to break barriers: temporal, geographic, social, political, educational, economic, age, value, and cultural.

The major barriers to the new internet-working media are, however, not physical. Issues surrounding security, bandwidth, access, and other physical dimensions will be resolved. McKenna believes that the challenges surrounding the "spiritual dimension" are the most difficult and important for the Connect 96 conference. In this new world, how do we build trust and relationships? How do we foster curiosity and exploration? How can we communicate in innovative and effective ways? How do we create community to address the problems and opportunities of diversity, complexity, and real-time?

As a people, we do not yet know how to live in a world without boundaries. We have to learn. The future will be different in ultimately unpredictable ways. This conference is a critical step in anticipating and creating that future.



レジス・マッケナ氏は、ネットワーキングにおける真の障壁は技術的なものではなく、社会的なものであると強調しました。

新技術の普及は、かつてないほど混沌としていて刺激的で、かつ急速に進んでいます。インターネットユーザーの増加を見ればそれは明らかです。1995年にはインターネットユーザーは5600万人でしたが、1999年には2億人に達すると予測されています。市場がこれほど急速に技術を受け入れたことはこれまでありませんでした。

かつては、個人が制度やその管理に対して恐れを抱いていました。しかし今日では、制度が個人に対して恐れを抱いており、個人が制度や社会に及ぼす制約のない影響を懸念しています。

ここにチャンスがあります。情報技術は人々を解放し、過去が現在を決定づける力を弱めることができます。私たちは新しいタイプの仕事、教育、遊びの環境を作り出すことができ、インターネットを活用して時間的、地理的、社会的、政治的、教育的、経済的、年齢的、価値観的、文化的な障壁を打ち破ることができます。

しかし、新しいインターネットメディアにおける主な障害は物理的なものではありません。セキュリティ、帯域幅、アクセスなどの物理的な問題は解決されるでしょう。マッケナ氏は、「精神的な側面」に関連する課題が最も難しく、かつ重要であると考えています。この新しい世界で、私たちはどうやって信頼や関係性を築くのでしょうか？どうやって好奇心や探求心を育てるのでしょうか？どうすれば革新的で効果的なコミュニケーションが可能になるのでしょうか？多様性、複雑性、リアルタイムの問題やチャンスに対処するために、どのようにコミュニティを創り出すことができるのでしょうか？

私たちはまだ、境界のない世界でどう生きるかを学んでいません。学ぶ必要があるのです。未来は、最終的に予測不可能な形で変わっていくでしょう。この会議は、その未来を予測し創造するための重要な一歩です。

Regis McKenna emphasizes that the real barriers to networking are socio, not technical.

Benefits and Obstacles Faced by Regional Networks

Moderator: Gary Fresen, Baker & McKenzie
Connect 96 Regional Chair, Mid North America

Panelists: Michael Bookey, Issaquah Network, Washington
Andrew Michael Cohill, Blacksburg Electronic Village, Virginia
Anders Comstedt, City of Stockholm, Sweden
Harry Saal, Smart Valley, Inc., California
Stephen Yeo, National Computer Board, Singapore

DISCUSSION TOPICS

The opening panel addressed questions concerning the major benefits experienced by regional networks and the major obstacles experienced in their development. Questions addressed included:

- What are the qualitative and quantitative benefits achieved?
- How do benefits vary by stakeholder group?
- What are the primary obstacles you have overcome?
- What have you learned that you would like to have known earlier?

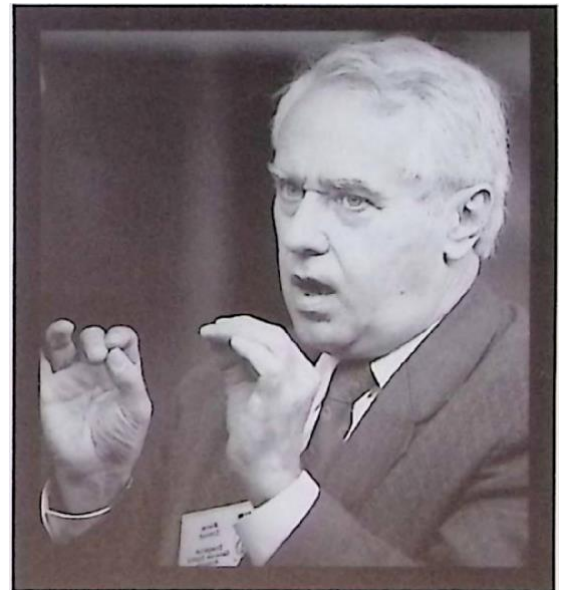
A DIVERSE GROUP OF PIONEERS

The diversity of panelists and audience participants was striking. The panel featured an organization that fosters community collaborations around specific applications of the information infrastructure (Smart Valley), as well as a municipal operator of dark fiber capacity (City of Stockholm). Also represented was an organization that has facilitated a ubiquitous intracommunity network (Blacksburg Electronic Village) and a 600-person national planning agency charged with developing information infrastructure and applications in a small country (Singapore's National Computer Board). Another organization existed to develop in a local school system an information capacity and culture equivalent to that of

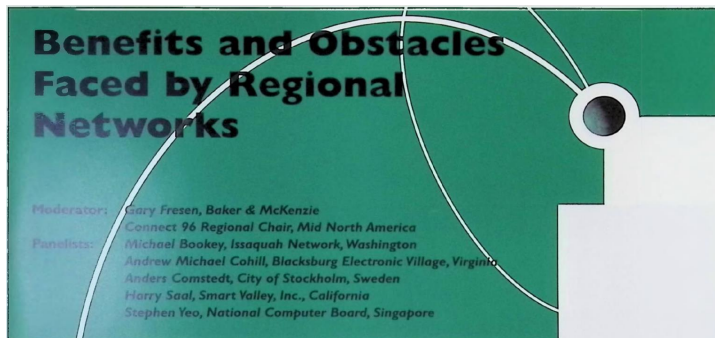
world-class companies (Issaquah Network). Community size ranged from 25,000 to more than two million.

TANGIBLE AND INTANGIBLE BENEFITS

Smart Valley's Harry Saal stressed that electronic community initiatives must achieve and document specific outcomes. Examples in Silicon Valley include the number of networked computers used in schools, use of public access terminals, and applications used in electronic commerce. Yet Saal believes that the intangible, more generic changes in attitudes and relationships are equally important. He reports, and other



Pierre Conruyt, France Telecom, details France's networking activities.



ディスカッショントピック

オープニングパネルでは、地域ネットワークがもたらす主な利点や、開発において直面した主な障害に関する質問が取り上げられました。議論された質問には以下が含まれます。

- 定性的および定量的にどのような利点が達成されましたか？
- 利点はステークホルダーグループごとにどのように異なりますか？
- どのような主な障害を克服しましたか？
- 以前に知っておきたかったことは何ですか？

多様なパイオニアたちの集まり

パネリストと参加者の多様性は非常に印象的でした。パネルには、特定の情報インフラの応用に関してコミュニティの協力を促進する組織（スマートバレー）や、データファイバー容量を運営する自治体（ストックホルム市）が参加していました。

また、地域内のあらゆるところにネットワークを構築した組織（ブラックスバーグ・エレクトロニック・ビレッジ）や、

情報インフラとその応用を発展させる役割を担う600人規模の国家計画機関（シンガポール国家コンピュータ委員会）も代表として出席しました。

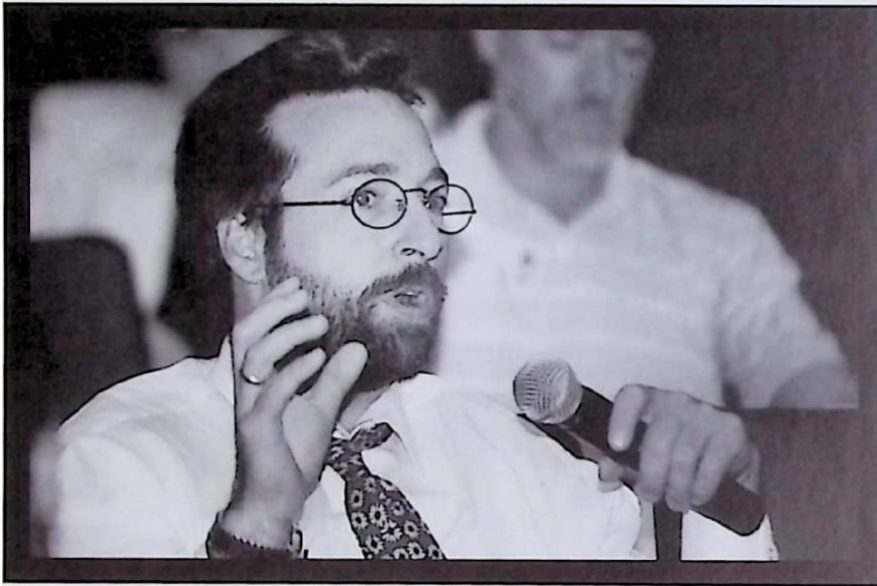
さらに、地域の学校システムにおいて、世界的企業と同等の情報力と文化を築くために活動する組織（イサクア・ネットワーク）も参加していました。

コミュニティの規模は25,000人から200万人を超えるものまで様々でした。

具体的および抽象的な利益

スマートバレーのハリー・サール氏は、電子コミュニティのイニシアチブが具体的な成果を達成し、それを文書化することが重要であると強調しました。シリコンバレーでの例としては、学校で使用されているネットワーク化されたコンピュータの数、公共アクセス端末の使用状況、電子商取引で使用されるアプリケーションなどが挙げられます。しかし、サール氏は、態度や関係性における抽象的でより一般的な変化も同様に重要であると考えています。彼は、他のパネリストも同意していたように、具体的な成果を追求するためのフォーラムや会議が、しばしば個人や組織に驚くべき変革をもたらすと報告しています。

;



Michael Salva, Resources and Operations Institute, proposes a course of action.

"You don't have to know how high up the mountain you've gone to know that you've gone up." -William Miller on the question of defining success.

panelists agreed, that forums and meetings to pursue tangible outcomes often produce remarkable personal and organizational transformations.

INSTITUTIONAL TRANSFORMATION

Michael Booke of the Issaquah Network introduced a key challenge: how do you use the power of information technology to transform entrenched institutions, in his case, a community school system?

Electronic community is a revolutionary concept; the largest, most powerful institutions need to change, but will be the last to change. Saal explained that breaking down barriers to institutional collaboration was central to Silicon Valley's turnaround. Fundamental problems in areas such as education and regulation could be solved only by working across barriers, both public-private and geographic.

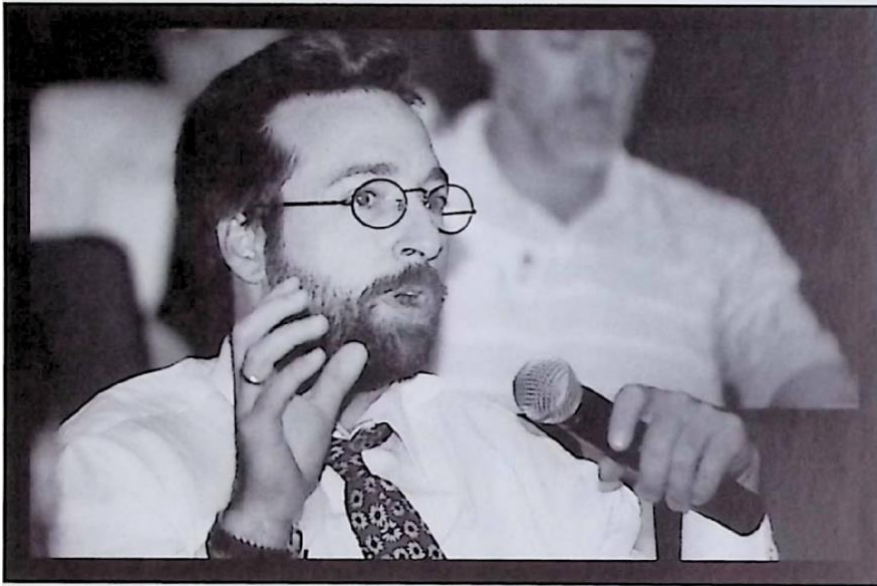
HIGH, UNBOUNDED EXPECTATIONS

Panelists agreed that a key challenge is the enormous, unbounded expectations often placed on electronic community initiatives. Organizations have to make choices about their focus and identify what they will not do. This necessity is as true for smaller organizations as for larger ones. All initiatives need constantly to strive to be nonduplicative and to target changing points of leverage.

EXTENSIVE EDUCATION REQUIRED

Andrew Michael Cohill of Blacksburg Electronic Village reported that the biggest obstacle was consistently under-estimating the amount of education required. Teaching people to access the Internet is perhaps the biggest adult education project the world has ever seen. Stephen Yeo of the National Computer Board added that one of Singapore's major challenges is to get teachers up to speed; this budget item is significant. Anders Comstedt added that Stockholm has no

J



Michael Salva, Resources and Operations Institute, proposes a course of action.

「どれだけ山を登ったかを正確に知る必要はない。登ってきたことはわかるのだから。」

— ウィリアム・ミラー、成功の定義に関する質問への発言

パネリストたちは、具体的な成果を追求するためのフォーラムや会議が、しばしば個人や組織に驚くべき変革をもたらすことに同意しました。

制度的変革

イサクア・ネットワークのマイケル・ブーキー氏は、重要な課題を提示しました。それは、情報技術の力をどのように活用して、彼の場合は地域の学校制度のような固まった制度を変革するか、ということです。

31

電子コミュニティは革命的な概念です。最も大きく強力な機関は変わる必要がありますが、最後に変わるのはこれらの機関です。サール氏は、制度的な協力の障壁を打ち破ることが、シリコンバレーの復活の中心的な要素であったと説明しました。教育や規制などの根本的な問題は、公私の枠を超え、また地理的な障壁を超えて協力しなければ解決できないと述べています。

高く、無限の期待

パネリストたちは、電子コミュニティのイニシアチブにしばしば課される巨大で無限の期待が、主要な課題であることに同意しました。組織は、焦点を絞り、何を行わないかを特定する必要があります。この必要性は、小規模な組織にも大規模な組織にも当てはまります。すべてのイニシアチブは、重複を避け、常に変化する影響力のあるポイントをターゲットにするために努めなければなりません。

40

広範な教育が必要

ブラックスバーク・エレクトロニック・ビレッジのアンドリュー・マイケル・コヒル氏は、最大の障害は常に必要な教育量を過小評価していたことであると報告しました。インターネットへのアクセス方法を教えることは、おそらく世界で最大の成人教育プロジェクトです。シンガポール国家コンピュータ委員会のスティーブン・イエオ氏は、シンガポールの主要な課題の1つは教師を迅速に訓練することであり、このための予算は大きなものだと言いました。アンダース・コムステッド氏は、ストックホルムでは技術的な問題は克服不可能なものではなく、むしろ最大の障壁は、人々がインターネットの有用性をどのように考えるかに関わっていると述べました。

insurmountable technical problems; rather, the greatest barriers have to do with how people think about the usefulness of the Internet in their lives.

TELECOMMUNICATIONS DEREGULATION

Positioning community information services in a deregulated world is a difficulty for some, an opportunity for others.

Low-density Sweden, one of the first European communities to deregulate telecommunications, faces the challenge of broadband access to rural areas.

Blacksburg strives to put its information infrastructure on a solid financial base, like other municipal utilities. One central implementation issue facing Blacksburg is

the interpretation of the recent national Telecommunications Deregulation Act of 1996, which opened new markets and expanded competition in the communications industry. Specifically, the issues involve how to finance what is in essence a new municipal utility and how to determine what a municipal utility can or cannot do in this new environment.

WHAT IS SUCCESS?

Conference participants believed more work needs to be done (on an individual and a collective basis) to answer the fundamental questions: How do we know when we're successful? What do we do then?

印羹

to Get Started

Moderator: Seth Fearey, Hewlett-Packard
Director, Smart Valley, Inc.

Case: MassNet, Massachusetts

Presented by: Jessica Lipnack

Panelists: Stephen Yeo, National Computer Board, Singapore
Andrew Michael Cohill, Blacksburg Electronic Village, Virginia
Michael Bookey, Issaquah Network, Washington

Connect 96 included four how-to workshops. Designed to elicit lessons learned, the workshops featured a real case study organization, which presented three to four key questions on which the organization sought advice. Panelists then offered consultation based on their experience.

電気通信の規制緩和

規制緩和された世界で地域情報サービスを位置づけることは、ある者にとっては困難であり、他の者にとっては機会です。ヨーロッパで最初に電気通信を規制緩和した国の一つである、人口密度の低いスウェーデンは、農村地域へのブロードバンドアクセスという課題に直面しています。ブラックスバーグは、他の自治体サービスのように、情報インフラを安定した財政基盤に乗せようとしています。ブラックスバーグが直面している主要な実施課題の1つは、通信業界における新しい市場を開放し、競争を拡大した1996年の全国電気通信規制緩和法の解釈です。具体的には、事実上の新しい自治体サービスの資金調達方法と、この新しい環境において自治体サービスが何を行うことができるか、またはできないかを決定することに関する問題です。

成功とは何か？

会議の参加者たちは、根本的な問いに答えるために、個人および集団のレベルでさらなる取り組みが必要だと考えていました。それは、「私たちが成功したとどうやって分かるのか？」そして「その時、何をすべきなのか？」という質問です。

to Get Started

Moderator: Seth Fearey, Hewlett-Packard
Director, Smart Valley, Inc.

Case: MassNet, Massachusetts

Presented by: Jessica Lipnack

Panelists: Stephen Yeo, National Computer Board, Singapore
Andrew Michael Cohill, Blacksburg Electronic Village, Virginia
Michael Bookey, Issaquah Network, Washington

Connect 96では、4つの実践的なワークショップが行われました。これらのワークショップは、学んだ教訓を引き出すことを目的としており、実際の事例を持つ組織が参加し、3~4つの主要な質問を提示しました。その質問に対して、パネリストたちが自身の経験に基づいたアドバイスを提供する形式でした。



Jessica Upnack presents the MossNet case study.

CASE STUDY

MassNet is a new initiative whose ultimate goal is to build a culture of collaboration among organizations in Massachusetts. Their mission is to promote collaboration through collaborative tools and processes, supported by accessible technology. After an extensive amount of volunteer work on initiation, including a highly visible kick-off event, the organization is struggling with what to do next. Jessica Lipnack sought counsel on the following questions:

- How do we engage the traditional business community when the founders of MassNet are from small start-ups, nonprofits, and education?
- How can we sustain cross-organizational momentum without a "burning platform" such as a disastrous economy?
- Do we need a distinguished luminary to make it happen?

LESSONS OFFERED

- Successful organizations quickly translate their vision into pilot projects that can be started today. The development process is evolutionary: start small, achieve some successes, and then build on these successes.
- Every electronic community initiative needs a visible champion—a motivator and driver who leads the way forward. Champions can come from many places, but they must have the ability to get results working with diverse people.
- Do not ignore large players in your community who may not yet value electronic community initiatives. Rather, listen to and consult with them so that you understand their perspective. You will need these large players later.
- Especially in the start-up phase, electronic community initiatives need a "burning platform" issue—an issue that is urgent and easily understood—to motivate individual and organizational involvement.
- Organizations must have good collaborative processes, but they must know how to infuse community process with substantive knowledge and how to keep this process moving toward results. Otherwise, participants become frustrated and the initial energy and interest dissipate.
- Managing organizational transitions is key to sustainable success. Major transitions include moving from start-up to implementation and from implementation to renewal. The process of revisiting the mission, activities, and structure of the organization should be continuous.

ケーススタディ

MassNetは、マサチューセッツ州内の組織間で協力の文化を築くことを最終目標とする新しいイニシアチブです。彼らの使命は、アクセス可能な技術を支援とし、協力ツールやプロセスを通じてコラボレーションを促進することです。非常に目立ったキックオフイベントを含む、大量のボランティア活動での立ち上げを経て、組織は次に何をすべきかについて苦悩しています。ジェシカ・リブナックは、以下の質問について助言を求めました。

- MassNetの創設者が小規模なスタートアップや非営利団体、教育機関から来ている場合、伝統的なビジネスコミュニティをどのように巻き込むことができるでしょうか？
- 壊滅的な経済状況のような「緊急課題」がない中で、組織間の勢いをどのように維持することができるでしょうか？
- それを実現するために、著名な有識者が必要でしょうか？

提供された教訓

- 成功する組織は、そのビジョンをすぐにパイロットプロジェクトに変換し、今日から開始できるようにします。開発プロセスは進化的であり、小規模に始め、いくつかの成功を収め、それを基にさらに発展させます。
- すべての電子コミュニティのイニシアチブには、目に見えるチャンピオンが必要です。チャンピオンとは、前進するための動機付けを行い、導く人です。チャンピオンはさまざまな場所から現れることができますが、異なる人々と協力して結果を出す能力を持っていない限りなりません。
- 地域内で電子コミュニティのイニシアチブをまだ評価していない大規模なプレーヤーを無視してはいけません。むしろ、彼らの視点を理解するために、話を聞き、相談することが重要です。後々、これらの大規模なプレーヤーが必要になるでしょう。
- 特にスタートアップ段階では、電子コミュニティのイニシアチブには「緊急の課題」が必要です。それは、個人や組織を巻き込むための、差し迫っていて理解しやすい問題です。
- 組織は優れた協力プロセスを持つ必要がありますが、同時にコミュニティのプロセスに実質的な知識を注入し、このプロセスを結果に向かって進める方法を知っている必要があります。そうでなければ、参加者は不満を抱き、初期のエネルギーと関心が失われてしまいます。
- 組織の移行を管理することが、持続可能な成功の鍵です。主要な移行は組織の再生をもたらします。組織の使命、活動、構造を見直すプロセスは継続的に行われるべきです。

ENGAGING TRADITIONAL BUSINESSES

The panelists disagreed about whether and how MassNet should court traditional businesses. Michael Bookey of Issaquah and Andrew Michael Cohill of Blacksburg both argued against spending time trying to engage traditional businesses that are resistant to change. Focus on making your organization provide real value, and some traditional businesses will come around. Stephen Yeo of Singapore and many audience members, on the other hand, urged MassNet to consult with and listen to the traditional business community and keep players informed about what MassNet is doing. Later, their involvement, or willingness to step aside, will be well worth this upfront effort.



Yaz Santo, Osaka Gas Company and Richard Pauls, Calgary Economic Development Authority, share their views.

THE RELENTLESS EVANGELIST

All panelists agreed that a champion is needed. This person does not need to be a celebrity, but in certain cultures this status would be helpful. A key ability for a champion is to be able to communicate the benefits of collaborative networks through the use of charismatic, yet straightforward language. The person must be relentless.

Initiatives need someone with the ability to make things happen, by virtue of position, connections, wealth, ability, or time. This person may or may not be the evangelist.

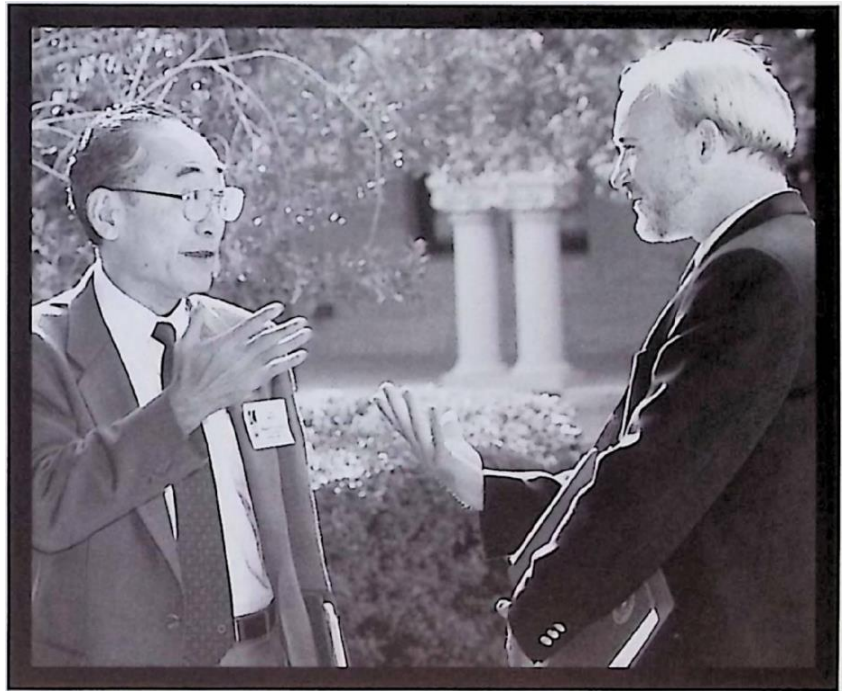
VALUE OF PILOTS

To avoid losing momentum, a key next step is to pick a pilot initiative and "just do it!" Cohill pointed out the need to stop asking, "What should we be doing?" Instead the question should be, "What can we do today?" Audience members reinforced that genuine enthusiasm and credibility come through specific projects and success stories. Start small, provide value, and then people will come to your side and you can begin to grow.

伝統的な企業の関与

パネリストたちは、MassNetが伝統的な企業をどのように取り込むべきか、あるいは取り込むべきかについて意見が分かれました。イサクアのマイケル・ブーキー氏とブラックスバーグのアンドリュー・マイケル・コヒル氏は、変化に抵抗する伝統的な企業を巻き込むことに時間をかけるべきではないと主張しました。組織が実際に価値を提供できることに焦点を当てれば、いくつかの伝統的な企業は自然と協力するようになるという考えです。

一方で、シンガポールのスティーブン・イエオ氏や多くの聴衆は、MassNetが伝統的なビジネスコミュニティに相談し、その意見を聞き続け、MassNetが何をしているのかを知らせるべきだと提案しました。後々、彼らの関与や、彼らが自発的に一歩引くことは、この事前の努力に十分に値するという意見でした。



ヤズ・サント氏（大阪ガス株式会社）とリチャード・ポールズ氏（カルガリー経済開発局）が彼らの見解を共有しました。

絶え間ない伝道者

すべてのパネリストは、チャンピオンが必要であることに同意しました。この人物は有名人である必要はありませんが、特定の文化ではそのような地位が役立つこともあります。チャンピオンにとって重要な能力は、カリスマ的でありながらシンプルな言葉で、協力的なネットワークの利点を伝えることができることです。そして、この人物は決して諦めない性質を持っている必要があります。

イニシアチブには、地位、人脈、富、能力、または時間によって、物事を実行できる能力を持つ人物が必要です。この人物が必ずしも伝道者である必要はありません。

パイロットプロジェクトの価値

勢いを失わないために、次の重要なステップはパイロットプロジェクトを選び、「とにかくやること」です。コヒル氏は、「私たちは何をすべきか？」と問い続けるのではなく、「今日できることは何か？」を問いかける必要があると指摘しました。聴衆もまた、具体的なプロジェクトや成功事例を通じて本物の熱意と信頼性が生まれると強調しました。小さく始め、価値を提供し、それから人々があなたの側に集まることで成長が始まるのです。



Anneliese Mauch, NRI Pacific, and Hidea Miyashita, Center for Cyber Communities Initiative, Japan, discuss their reaction to a session.

CHANGING CULTURE

Becky presented a typology on how different segments of a population accept new technology. The first 10% of the population are innovators who are willing to experiment with new technology. The second 20% are early adopters who will quickly integrate new technology into their lives. After the innovators have tested it, once these two segments have adopted the technology, the 50% of the population who are followers will then embrace it. The remaining 20% of the population are generally not willing to accept change in their lives.

Electronic community initiatives should not try to change everybody at once, Bookey argued. They should focus on the innovator and early adopter segments of the population. The overall community culture will change very gradually by working together in new ways on specific projects.

文化の変革

ベッキー氏は、人口の異なるセグメントが新技術をどのように受け入れるかについての類型を紹介しました。人口の最初の10%は、実験的に新技術を試す意欲のあるイノベーターです。次の20%は、イノベーターが技術をテストした後、迅速に新技術を生活に取り入れる早期採用者です。これら2つのセグメントが技術を採用した後、残りの50%はフォロワーであり、その技術を受け入れるようになります。残りの20%は、一般的に生活に変化を受け入れることに抵抗を示します。

ブーキー氏は、電子コミュニティのイニシアチブは一度に全員を変えようとすべきではないと主張しました。むしろ、人口のイノベーターと早期採用者のセグメントに焦点を当てるべきです。全体的なコミュニティ文化は、具体的なプロジェクトで新しい方法で協力することによって、非常にゆっくりと変化していくでしょう。



アネリーゼ・マウチ氏 (NRI Pacific) と宮下秀明氏 (サイバーコミュニティイニシアティブセンター、日本) は、セッションに対する彼らの反応について議論しました。

The Role of Leadership in Regional Networks

Moderator: George Koron, Hewlett-Packard
 Connect 96 Regional Chair, Western North America

Panelists: Eugene Leong, Association of Bay Area Governments, California
 Michael Bookey, Issaquah Network, Washington
 April Young, Potomac KnowledgeWay, Virginia
 Tooru Ono, New COARA, Oita Prefecture, Japan
 Kuk-Hwan Jeong, National Computerization Agency, Korea
 Anders Comstedt, City of Stockholm, Sweden

DISCUSSION TOPICS

"All of the Connect 96 participants are by definition leaders," observed panel moderator George Koron. "Everyone, panelists and audience members alike, has learned about leadership in the course of building electronic communities." This panel focused on questions about leadership:

- Where did the initial leaders come from?
- What groups in the community did these leaders represent?
- Who joined later? Why?
- Which organizations contributed money?
- What people and organizations are needed to sustain the network?

TOP-DOWN AND BOTTOM-UP

One of the biggest contrasts among Connect 96 participants was the cultural difference in how electronic community initiatives are initiated: top-down or bottom-up. The American model, to the degree that one is emerging, is based on individual initiative in communities. Michael Bookey of Issaquah, working as a private citizen to bring his daughter's school into the information age, is an example. The contrast with strong government leadership in some Asian and European countries is stark. Although in Asia government initiative is more standard, Tooru Ono of Oita Prefecture is an

example of a private-sector community entrepreneur. His New COARA initiative started with people in a junior chamber of commerce wanting to improve the local economy.

"The hybrid corn is the strongest corn."

-Tooru Ono, New COARA, Japan, speaking about new hybrid organizations blending business, government, and community.

Yet even in Singapore and Korea, consultation with business and some community leaders is becoming more common and important for sustaining momentum.



Harry Saal, SmartVarey; Mary Oakes Smith, The World Bank; and George Koron, Hewlett-Packard conference during break.

The Role of Leadership in Regional Networks

Moderator: George Koron, Hewlett-Packard
Connect 96 Regional Chair, Western North America

Panelists: Eugene Leong, Association of Bay Area Governments, California
Michael Bookey, Issaquah Network, Washington
April Young, Potomac KnowledgeWay, Virginia
Tooru Ono, New COARA, Oita Prefecture, Japan
Kuk-Hwan Jeong, National Computerization Agency, Korea
Anders Comstedt, City of Stockholm, Sweden

ディスカッショントピック

「Connect 96の参加者全員は、定義上リーダーです」とパネルモデレーターのジョージ・コロン氏は観察しました。「パネリストも聴衆も、電子コミュニティを構築する過程でリーダーシップについて学びました」。このパネルは、リーダーシップに関する以下の質問に焦点を当てました。

- 初期のリーダーはどこから来たのか？
- これらのリーダーはコミュニティのどのグループを代表していたのか？
- 誰が後から参加したのか？その理由は？
- どの組織が資金を提供したのか？
- ネットワークを維持するために、どのような人々や組織が必要か？



ハリー・サール氏（スマートバレー）、メアリー・オークス・スミス氏（世界銀行）、そしてジョージ・カロン氏（ヒューレット・パッカード）は、休憩中に会議で話し合いました。

トップダウンとボトムアップ

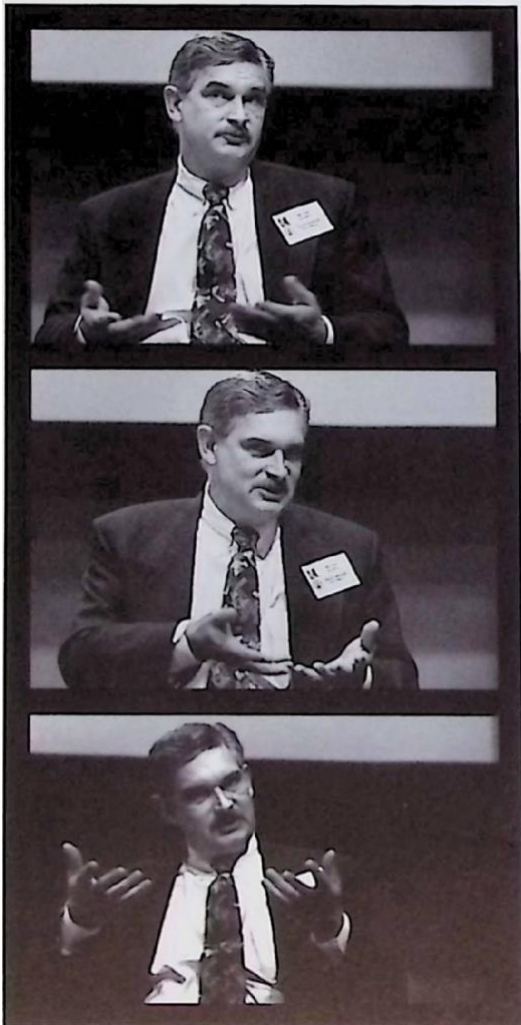
Connect 96の参加者の間で最も大きな対比の一つは、電子コミュニティのイニシアチブがどのように始まるかという文化的な違い、すなわちトップダウンかボトムアップかという点です。アメリカのモデルは、ある程度の個人のイニシアチブに基づいており、コミュニティ内で発展しています。例えば、イサクアのマイケル・ブーキー氏は、民間人として娘の学校を情報化時代に導くために尽力しています。

一方、アジアやヨーロッパのいくつかの国では、強力な政府のリーダーシップが対照的に見られます。アジアでは政府主導の取り組みが一般的ですが、大分県の尾野徹氏は、民間セクターのコミュニティ起業家の例です。彼の「New COARA」イニシアチブは、商工会議所の若手メンバーが地域経済の改善を望んだことから始まりました。

「ハイブリッドトウモロコシは最も強いトウモロコシです。」

—尾野徹氏（New COARA、日本）、ビジネス、政府、コミュニティを融合させた新しいハイブリッド組織について語る

しかし、シンガポールや韓国でも、ビジネスや一部のコミュニティリーダーとの協議が、勢いを維持するためにますます一般的で重要になっています。



Michael Bookey, Issaquah Network, tells how he got involved networking his daughter, school.

COME FROM MANY PLACES

Leaders come from many diverse places. In some cases (e.g., Potomac KnowledgeWay), a successful individual decides it is time to use what they have "learned and earned" to benefit society. Leaders can come from politics or government. According to panelist Kuk-Hwan Jeong, Korea's National Computerization Agency was formed by chief officers of key ministries "so that Korea will not miss the information technology revolution, as we missed the industrial revolution." In the case of ABAG, Eugene Leong, as a staff professional, first emerged to lead a skunkworks project to prove that the idea of online access to government had merit. After this demonstration stage, other leaders came on board.

others can understand. They are credible, bring a valuable network of contacts, and a collaborative style. These leaders are people who can let go and do not need to control every activity or project; rather, they are comfortable managing a web of relationships. They are bridge builders who are effective in bringing together the worlds of "hard" and "soft" infrastructure.

NEW ORGANIZATIONAL PLATFORMS

Leaders need an organizational platform on which to stand. Ono explained that New COARA in Oita Prefecture is an example of a new hybrid organization whose structure facilitates collaboration among government, business, and citizens. It is a neutral organization that provides a "soft" infrastructure for working across boundaries to advance the region's vitality.

A second organizational concept was that of the "information utility" evolving from the smaller concept of information community. Anders Comstedt pointed out that Sweden has recently defined an information utilities platform for facilitating information collection and dissemination. This platform would be operated as a new type of municipal utility. Much like the water and electric utilities of the past, the information utility would provide consumers with access to information services as part of community life.

DEVELOPING AND RENEWING LEADERSHIP

As electronic community organizations evolve, they must bring in new leaders.

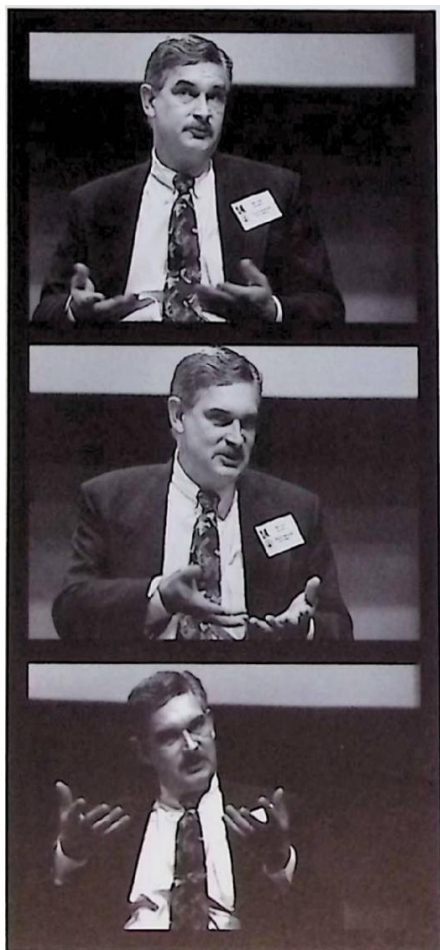
CHARACTERISTICS OF LEADERS

What common traits do these leaders share? They are visionaries who see opportunity in the information revolution that no one else yet does. They can articulate a compelling vision in a way that

多様な場所から現れるリーダーたち

リーダーはさまざまな場所から現れます。例えば、ポトマック・ナレックジュエイのように、成功した個人が「学び得たもの」を社会のために使うべき時が来たと決断する場合があります。リーダーは政治や政府からも生まれることがあります。パネリストのクク・ファン・ジョン氏によれば、韓国の国家情報化庁は「韓国が産業革命に遅れを取ったように、情報技術革命に遅れを取らないように」主要な省庁の長官によって設立されました。

ABAGの例では、ユージーン・レオン氏がスタッフとして最初に登場し、政府へのオンラインアクセスのアイデアに価値があることを証明するためにスカンクワークスプロジェクトをリードしました。この実証段階の後、他のリーダーたちが加わりました。



リーダーの特性

これらのリーダーに共通する特徴は何でしょうか？彼らは、他の誰もまだ見ていない情報革命の中に機会を見いだすビジョナリーです。

彼らは他者が理解できる形で説得力のあるビジョンを語るすることができます。彼らは信頼性があり、価値ある人脈を持ち、協力的なスタイルを取ります。これらのリーダーは、すべての活動やプロジェクトをコントロールする必要はなく、手放すことができる人物であり、人間関係のネットワークを管理することに自信を持っています。彼らは橋を架ける存在であり、「ハード」インフラと「ソフト」インフラの世界を効果的に結びつけることができます。43

新しい組織的プラットフォーム

リーダーには、立脚する組織的プラットフォームが必要です。尾野氏は、大分県のNew COARAが、政府、ビジネス、市民の協力を促進する新しいハイブリッド組織の例であると説明しました。これは、中立的な組織であり、境界を越えて地域の活力を促進するための「ソフト」インフラを提供しています。

2つ目の組織的コンセプトは、「情報ユーティリティ」というもので、これはより小さな概念である「情報コミュニティ」から進化したものです。アンダース・コムステッド氏は、スウェーデンが最近、情報の収集と普及を促進するための情報ユーティリティプラットフォームを定義したことを指摘しました。このプラットフォームは、新しいタイプの自治体サービスとして運営される予定です。かつての水道や電力のユーティリティのように、情報ユーティリティは、地域社会の一部として消費者に情報サービスへのアクセスを提供するものとなります。

リーダーシップの育成と更新

電子コミュニティ組織が進化するにつれて、新しいリーダーを取り込む必要があります。

Early leaders are often innovative in conceptual ways, but organizations must transition to leaders who innovate to get things done. The initial leaders can be thought of as "leading innovators," but then a broader base of "innovative leaders" in the existing community must be brought in. This challenge can be particularly difficult for initiatives founded around a core of charismatic visionaries. The panel split over whether leaders emerge naturally or must be recruited. Many organizations spend a significant amount of time and effort recruiting the right combination of leaders.

The leadership discussion prompted thinking about how to connect and support electronic community leaders around the world. Audience members raised the following questions that point

to opportunities for leadership development:

- How can we provide support for leaders here and for leaders who couldn't attend?
- How can we reduce the burn-out rate for all of us?
- How do we train the hundreds and thousands of professional managers and volunteer leaders for communities worldwide?
- Do we need an electronic community leadership "university," virtual or otherwise?

Although these questions were not answered specifically, they all reflect interest in continuing to learn from each other's successes and failures.

How to Raise Funds

Moderator: Harry Saal, Director and former CEO, Smart Valley, Inc.
Connect 96 Conference Co-chair

Case: Northern Informatics Applications Agency, United Kingdom

Presented by: Chris Drew

Panelists: Robert Berry, Enterprise for Economic Excellence, California
Eugene Leong, Association of Bay Area Governments, California
Fumio Shintani, The Smart Islands, Japan
April Young, Potomac Knowledge Way, Virginia

CASE STUDY

The Northern Informatics Applications Agency (NiAA) has taken on the goal of

初期のリーダーは概念的な方法で革新を行うことが多いですが、組織は「物事を実行するために革新を行う」リーダーへと移行する必要があります。初期のリーダーは「先導する革新者」として考えることができますが、その後、既存のコミュニティに「革新的なリーダー」のより広範な基盤を取り込む必要があります。この課題は、カリスマ的なビジョナリーを中心に設立されたイニシアチブにとって特に困難であることがあります。

リーダーは自然に現れるのか、または積極的に募集するべきかについて、パネルメンバーの意見は分かれました。多くの組織は、適切なリーダーの組み合わせを見つけるために、相当な時間と労力を費やしています。

リーダーシップに関する議論は、世界中の電子コミュニティリーダーをどのように結びつけ、支援するかについての考えを促しました。聴衆からは、リーダーシップの育成におけるチャンスを示す以下の質問が提起されました。

- ここにいるリーダーたちや、参加できなかったリーダーたちをどのようにサポートできるでしょうか？
- 私たち全員の燃え尽き症候群をどのように減らせるでしょうか？
- 世界中のコミュニティのために、何百何千ものプロのマネージャーやボランティアリーダーをどのように育成することができるでしょうか？
- 電子コミュニティのリーダーシップを学ぶ「大学」（仮想またはその他の形態）が必要でしょうか？

How to Residr Founds

Moderator: Harry Saal, Director and former CEO, Smart Valley, Inc.
Connect 96 Conference Co-chair

Case: Northern Informatics Applications Agency, United Kingdom

Presented by: Chris Drew

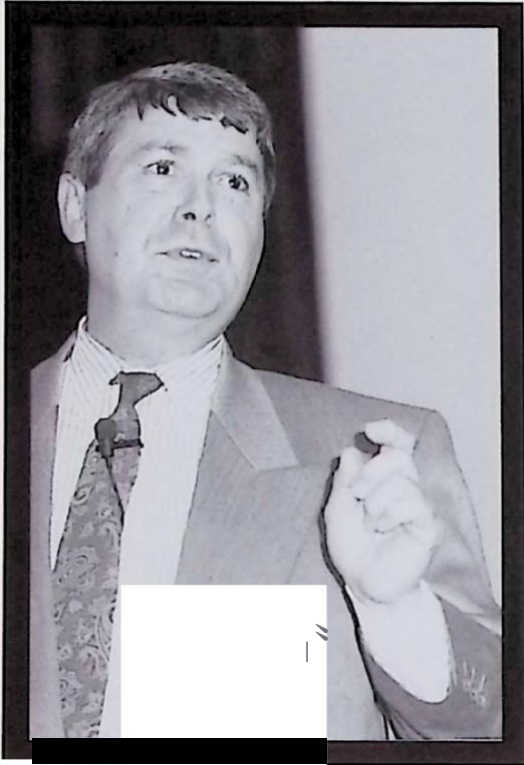
Panelists:

Robert Berry, Enterprise for Economic Excellence, California
Eugene Leong, Association of Bay Area Governments, California
Fumio Shintani, The Smart Islands, Japan
April Young, Potomac Knowledge Way, Virginia

21

CASE STUDY

The Northern Informatics Applications Agency (NiAA) has taken on the goal of



Chris Drew poses questions from his case study, Northern Informatics Applications Agency, United Kingdom.

accelerating development of the Information Society in the peripheral region of northern England. This region has suffered badly from the decline of traditional industries. A new strategic thrust is attracting remote "teleservice" operations, including upgrading workforce skills. An important consideration is to avoid creation of a two-tiered society of communications haves and have-nots. Funding has been secured for the core team and some initial projects, primarily through the European Union's Regional Development Fund.

Chris Drew raised the following questions:

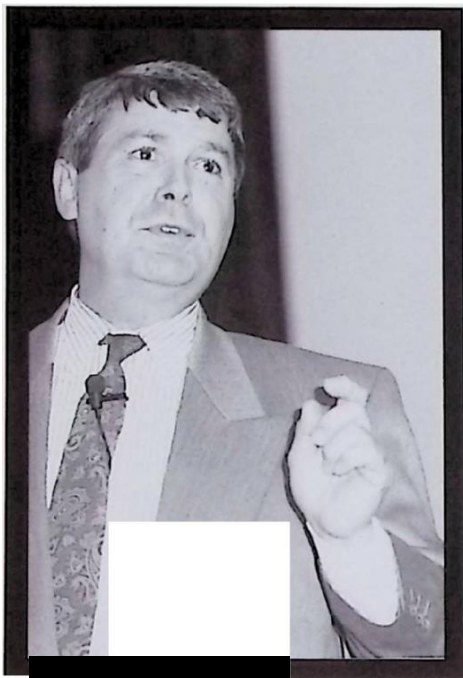
- What is a good way to "market and sell" the Information Society against several priorities and services?
- What are routes to people who can find or provide resources?
- What routes are suggested to engage the world's leading information services businesses in supporting a peripheral region in major developments?

LESSONS OFFERED

- To effectively "sell" the concept of electronic community, organizations must move quickly from their inspiring vision to specific projects.
- Electronic community initiatives should seek multiple funding sources, such as private investors, members, service fees, government, and in-kind contributions.
- Successful organizations evolve their funding sources to suit different phases. Initial funders for an organization must be "patient," that is, they must be willing to fund the initiation process before projects are defined or results achieved. Later, funding can be tied to specific projects of interest to the funder.
- As preparation for private-sector fund-raising, panelists recommended identifying the intersection of business self-interest with community interest. Fund-raisers must help companies see the win-win benefit of investing in an electronic community initiative.
- Do not shape your local objectives to meet grantee interests. This effort can result in undertaking activities that are not right for your community. Rather, try to shape what the grantee is interested in funding.

PHASED FUNDING 46

Eugene Leong reported a phased approach to funding his project to connect San



- クリス・ドリュー氏が、彼のケーススタディ「北部情報応用機関 (NiAA)、イギリス」に関する質問を提起しました。提供者が関心を持つ具体的なプロジェクトに結びつけることができます。

ケーススタディ

ケーススタディ

北部情報応用機関 (NiAA) は、イギリス北部の周辺地域における情報社会の発展を加速させることを目標としています。この地域は、伝統的産業の衰退により大きな打撃を受けてきました。新しい戦略として、リモートの「テレサービス」業務を誘致し、労働力のスキルを向上させることを進めています。重要な考慮事項として、通信における「持つ者」と「持たざる者」の2層社会の創出を避けることがあります。コアチームといくつかの初期プロジェクトには、主に欧州連合の地域開発基金から資金が確保されています。

クリス・ドリュー氏は以下の質問を提起しました。

- 複数の優先事項やサービスに対して、情報社会を「マーケティングし、売り込む」ための良い方法とは何でしょうか？
- 資源を見つけたり提供したりできる人々へのルートはどのようなものでしょうか？
- 周辺地域における主要な開発を支援するために、世界の主要な情報サービス企業を関与させるルートはどのようなものが提案されますか？

提供された教訓

- 電子コミュニティのコンセプトを効果的に「売り込む」ためには、組織は感動的なビジョンから具体的なプロジェクトに素早く移行しなければなりません。
- 電子コミュニティのイニシアチブは、民間投資家、会員、サービス料金、政府、現物寄付など、複数の資金源を求めるべきです。
- 成功する組織は、異なる段階に応じて資金源を進化させていきます。組織の初期資金提供者は「忍耐強い」ことが重要で、プロジェクトが定義されたり結果が出る前に初期プロセスを資金提供する意欲が必要です。後の段階では、資金提供は資金提供者が関心を持つ具体的なプロジェクトに結びつけることができます。
- 民間セクターからの資金調達の準備として、パネリストたちは、ビジネスの自己利益とコミュニティの利益が交差するポイントを特定することを推奨しました。資金調達者は、企業に対して電子コミュニティイニシアチブへの投資が相互に利益をもたらすことを理解させる必要があります。
- 資金提供者の関心に合わせて地域の目標を形作るべきではありません。このアプローチは、コミュニティに適していない活動に取り組む結果を招く可能性があります。むしろ、資金提供者が興味を持っていることを、どのように自分たちの活動に合致させるかを考えるべきです。

San Francisco Bay Area cities to the Internet. Phase I initiation funding was patched together from local and internal sources. Phase II pilot and scale-up funding came from local public and private resources matched by a federal government grant. Phase III sustainability funding comes from a mix of non-federally funded sources that includes fee-for-services, advertising revenue, government contracts, and internal organizational allocation.

April Young of Potomac

KnowledgeWay also spoke of an evolutionary, diversified approach to fund-raising. Potomac KnowledgeWay started with in-kind contributions, then raised private funds, then secured a state matching grant and more in-kind services,

followed by more extensive professional private-sector fund-raising. The approach of The Smart Islands project in Japan is also phased, but involves a stronger central role: access central government funds to set up a private consortium, add funds from local government, and then access central funding for specific projects.

LINKING BUSINESS AND COMMUNITY INTERESTS

Central to private-sector fund-raising is convincing investors of the link between business and community interest. Young outlined five types of business attractors:

- Marketing/exposure (be part of the "club")
- Potential for deal flow
- Workforce improvement benefits
- Regional self-sufficiency and efficiency
- Opportunity to have a collective voice on regulatory barriers

Like Potomac KnowledgeWay, SmartValley has learned that a fundable role for an intermediary civic organization is to "fly cover" for large companies. Sometimes, large companies would like to try collaborative projects and market research, but could not do it effectively on their own. A reason could be that they would not have credibility



Fumio Shintani, The Smart Islands, offers a suggestion as Robert Berry, Enterprise for Economic Excellence, listens.

段階的資金調達

ユージーン・レオン氏は、サンフランシスコ湾岸地域の都市をインターネットに接続するプロジェクトに対する段階的な資金調達アプローチを報告しました。

第1フェーズの初期資金は、地域および内部の資源を組み合わせることで調達しました。

第2フェーズのパイロットプロジェクトと規模拡大の資金は、地方の公的および民間の資源と、連邦政府の助成金を組み合わせることで調達しました。

第3フェーズの持続可能な資金調達は、連邦政府による資金ではないものを混ぜ合わせて行い、その中には、サービス料金、広告収入、政府契約、内部組織からの割り当てが含まれています。

ポトマック・ナレッジウェイのエイプリル・ヤング氏も、進化的で多様な資金調達アプローチについて語りました。ポトマック・ナレッジウェイは、まず現物寄付から始め、次に民間資金を調達し、その後州の助成金とさらに多くの現物寄付を確保しました。

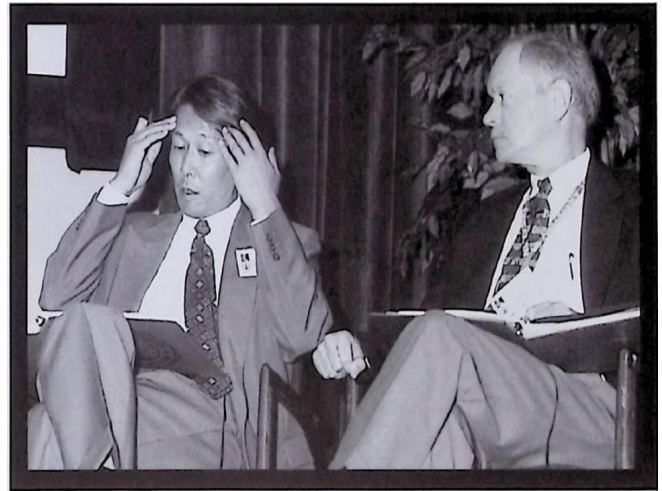
その後、より広範な専門的な民間セクターの資金調達が続きます。日本のスマートアイランズプロジェクトのアプローチも段階的ですが、より強力な中央の役割が含まれています。まず中央政府の資金にアクセスして民間コンソーシアムを設立し、地方政府からの資金を追加し、その後、特定のプロジェクトのために中央の資金を利用します。

ビジネスとコミュニティの利益の連携

民間セクターからの資金調達の中心は、投資家にビジネスとコミュニティの利益が連携していることを納得させることです。ヤング氏は、ビジネスを引きつける5つの要素を説明しました

- マーケティング/露出（「クラブ」の一員になる）
- 取引フローの可能性
- 労働力向上の利益
- 地域の自給自足と効率化
- 規制の障壁に対する集団的な声を持つ機会

ポトマック・ナレッジウェイと同様に、スマートバレーは、資金提供可能な市民仲介組織の役割として、大企業の「カバー役」を果たすことが有効であることを学びました。大企業は時折、共同プロジェクトや市場調査に取り組みたいと考えますが、単独では効果的に行うことができないことがあります。その理由の一つは、信頼性を欠いている可能性があるからです。



Fumio Shintani氏（スマートアイランズ）が提案を行い、それをロバート・ペリー氏（エンタープライズ・フォー・エコノミック・エクセレンス）が聞



Jeffrey Alon Smith (Bridge to Asia) debates with Pierre ConruytF, former Telecom.

operating solely under their own name, or because the project would be too risky to fund alone.

COMMERCIAL WORK

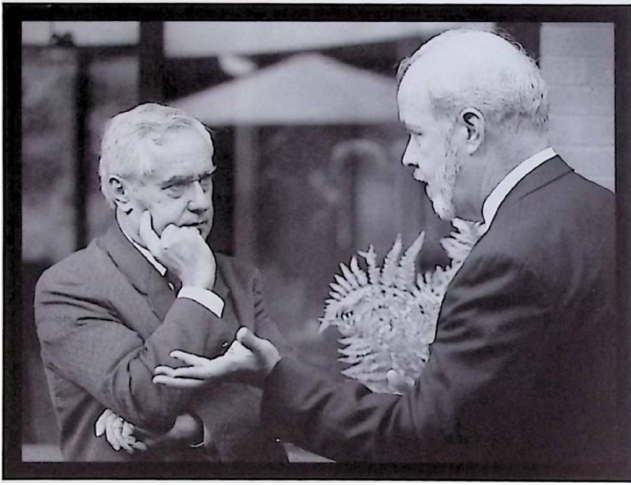
Harry Saal pointed out that a surprising number of electronic community initiatives have evolved to do fee-for-service work. Robert Berry of San Bernardino's Enterprise for Economic Excellence recognized that "if you live by the grant, you die by the grant." His organization decided from the beginning to earn its way by providing fee-for-services to customers. Drew acknowledged that his board has changed its thinking from "we'll never do commercial work" to "we must."

PERIPHERAL REGIONS

"Being rural, isolated, and poor is a huge advantage in the long term"-with that comment Andrew Cohill of Blacksburg opened an interesting dialogue on the topic of remote, peripheral regions.

Regions without existing technology may have the best opportunities to leapfrog, such as move directly to wireless. Peripheral regions can be marketed as low-risk, test-bed opportunities. Since information technology has the power to remove barriers of time and space, there may no longer be peripheral regions in our future society.

Every region needs to identify and synthesize its "DNA," or unique features, as a region. Remote regions can play a unique role as a content provider to a global marketplace.



ジェフリー・アロン・スミス氏 (Bridge to Asia) が、ピエール・コンリュイ氏 (フランステレコム) と討論しています。

を認めました。

既存の技術がない地域は、ワイヤレスなどに直接移行することで飛躍的な発展の機会を得る可能性があります。周辺地域は、低リスクのテストベッドとして市場に売り込むことができます。情報技術は時間と空間の障壁を取り除く力を持っているため、将来の社会では周辺地域という概念がなくなるかもしれません。

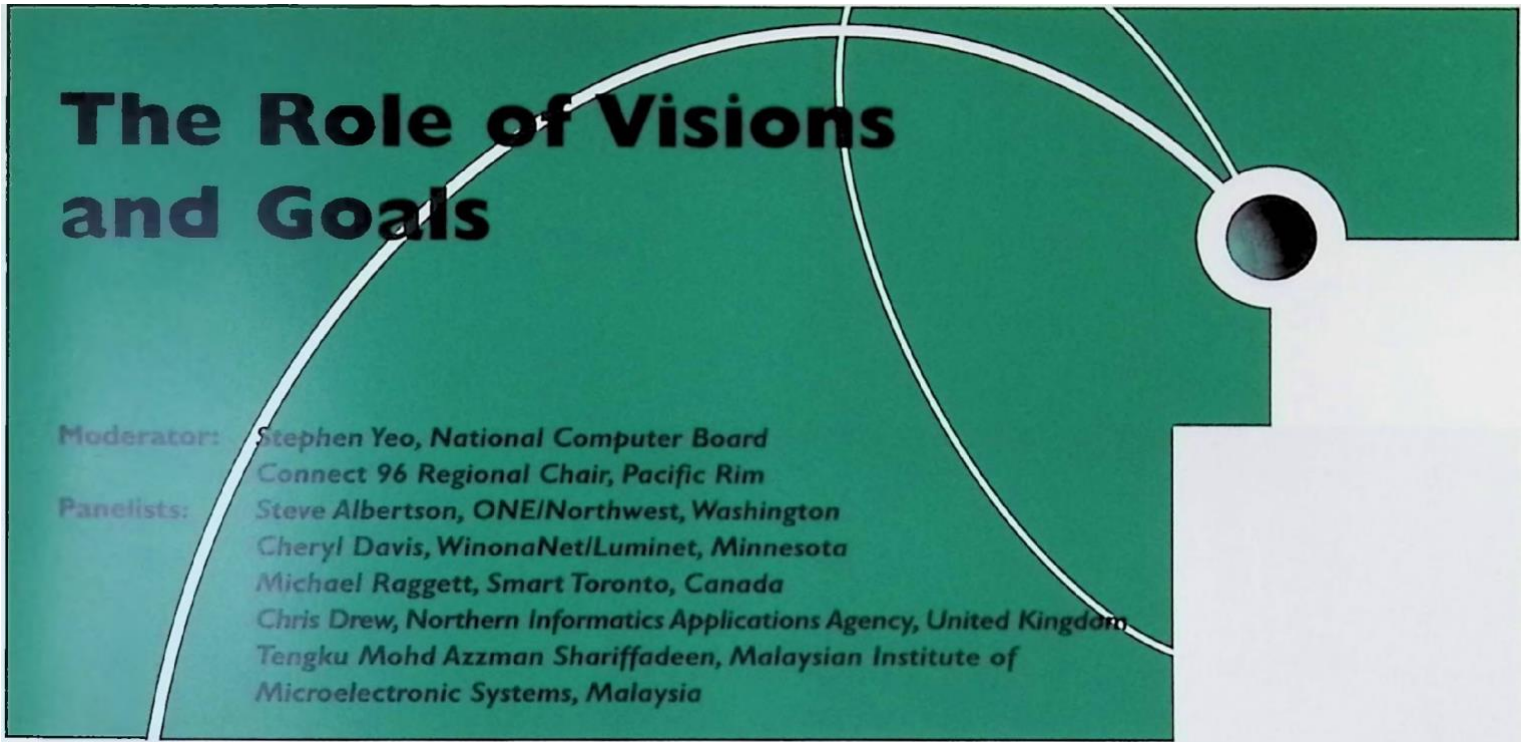
各地域は、自らの「DNA」、つまり地域としての独自の特性を特定し、統合する必要があります。遠隔地域は、グローバル市場に対してユニークなコンテンツプロバイダーとしての役割を果たすことができるでしょう。

自社の名前だけで運営する場合、信頼性を持ってないことや、プロジェクトが単独で資金提供するにはリスクが高すぎるということが理由として挙げられます。

商業活動

ハリー・サール氏は、驚くほど多くの電子コミュニティのイニシアチブが、サービス料金を徴収する形態に進化してきたことを指摘しました。サンバーナーディーノのエンタープライズ・フォー・エコノミック・エクセレンスのロバート・ベリー氏は、「助成金で成り立つと、助成金がなくなれば終わる」と認識していました。彼の組織は、最初から顧客に対してサービスを提供することで収益を上げる方針を決めていました。

ドリュー氏も、彼のボード（取締役会）が「商業活動は決して行わない」という考え方から「商業活動をしなければならない」という考え方へ変わったこと



DISCUSSION TOPICS

This panel discussion focused on important questions about vision and goals:

- What were the original vision and goals?
- Have they been met?
- What is the relationship between vision and goals?
 - How have the vision and goals evolved over time?
- How is progress tracked?

SHARED VISION AMONG ELECTRONIC COMMUNITIES

Although Connect 96 included a broad range of electronic community initiatives, at their core, most shared a common vision: to prepare their communities and economies for the opportunities and challenges of the information age. Information technology is viewed as tool-one that can become a major force for improving a community's economic vitality and quality of life. Malaysia, for example, wants to reach developed-country status by becoming an information-rich society. Winona wants to improve its school performance and reduce out-migration by exposing young people to Internet communications. In no case was the compelling end vision specifically about technology.

The implicit assumption, which panelists

and audience participants explored throughout the conference, is that building an "electronic community" is linked to advancing broader economic and social objectives related to the information age. More work needs to be done to understand fully the real and perceived link between electronic community and broader community development.

TRANSLATING VISION INTO GOALS

The origins of vision are many. Steve Albertson explained that the vision for ONE/Northwest—to facilitate electronic communication among hundreds of environmental advocacy organizations in the northwestern US—came from a single individual whose life had straddled environmental and technology worlds. Cheryl Davis of WinonaNet/Luminet said



ディスカッショントピック

このパネルディスカッションは、ビジョンと目標に関する重要な質問に焦点を当てました。

- 元々のビジョンと目標は何だったのか？
- それらは達成されたのか？
- ビジョンと目標の関係は何か？
- ビジョンと目標は時間とともにどのように進化したのか？
- 進捗はどのように追跡されているのか？

電子コミュニティ間の共有されたビジョン

Connect 96には幅広い電子コミュニティのイニシアチブが含まれていましたが、その核心では、多くが共通のビジョンを持っていました。それは、コミュニティと経済を情報化時代の機会と課題に備えさせることです。

情報技術はツールとして見なされており、コミュニティの経済活力や生活の質を向上させるための主要な力となる可能性があります。例えば、マレーシアは情報に富んだ社会になることで先進国の地位に到達することを目指しています。ウィノナは、若者にインターネット通信を体験させることで、学校の成績を向上させ、若年層の人口流出を減少させたいと考えています。どの場合も、説得力のある最終的なビジョンは技術そのものに特化しているわけではありません。

パネリストや聴衆が会議を通じて探求した暗黙の前提は、「電子コミュニティ」の構築が、情報化時代に関連するより広範な経済的・社会的目標の推進と結びついているということです。電子コミュニティとより広範なコミュニティ開発との現実的および認識上の関係を完全に理解するためには、さらなる取り組みが必要です。



Tengku Mohd Azzman Shariffadeen, Malaysian Institute of Microelectronic Systems, explains how Malaysian people have internalized the country's vision of an information-rich future.

"To see the application is to understand the potential." -Yaz Santo, Osaka Gas Company. Japan, explaining the importance of real-world applications for community buy-in.

the vision started with a successful group of Winona-raised people who wanted to make a better world in Winona for their kids. SmartToronto and SmartValley developed an initial vision through a highly participatory process. Both organizations expressed frustration with the time and ambiguity inherent in a large group visioning process.

Since most electronic community initiatives work between the public and private sectors, a key to sustaining the partnership is to identify shared, win-win vision for all sectors.

Regardless of the vision's origin, the key challenge identified by all panelists is to translate vision into specific goals. This is the absolute critical transition for all electronic community initiatives. Visions are seldom controversial; goals typically are. Yet, as Chris Drew pointed out, only by working on specific initiatives do people beyond the original core group truly understand the challenges and opportunities.

OBJECTIVES MUST BE MEASURABLE

Michael Raggett of SmartToronto also argued that electronic community initiatives must not get stalled on vision and must move quickly to measurable objectives. This is the only way to gain credibility and galvanize action. Initiatives must clearly state objectives, track progress toward them, and communicate results. This is an ongoing process, not a one-time occurrence.

ORGANIZATIONS MUST FOCUS AND BE FLEXIBLE

Organizations must focus, but not be so rigid that they fail to seize opportunities. Albertson pointed out that electronic initiatives are organic and will move through cycles of their own. Davis added that it can be difficult to maintain the vision over time, when you have constantly shifting individuals, organization players, and power centers. Raggett remarked that if it becomes difficult to keep a vision going, that may be a sign to change course.

ビジョンを目標に変える

ビジョンの起源はさまざまです。スティーブ・アルバートソンは、米国北西部の数百の環境保護団体間で電子通信を促進するためのONE/Northwestのビジョンが、環境と技術の両方の世界に関わってきた一人の個人から生まれたことを説明しました。ウィノナネット/ルミネットのシェリル・デビス氏は、ビジョンの起源に関係なく、すべてのパネリストが指摘した重要な課題は、ビジョンを具体的な目標に変えることだと述べました。これはすべての電子コミュニティのイニシアチブにおいて絶対的に重要な転換点です。ビジョンはほとんどの場合、論争を引き起こすことはありませんが、目標は通常、そうではありません。それでも、クリス・ドリユーが指摘したように、具体的なイニシアチブに取り組むことで、初期のコアグループを超えた人々が初めて、課題と機会を真に理解することができるのです。



タンク・モハド・アズマン・シャリフディーン氏（マレーシア微電子システム研究所）は、マレーシアの人々が情報に富んだ未来という国のビジョンをどのように内面化しているかを説明しました。

目標は測定可能でなければならない

スマートトロントのマイケル・ラゲット氏は、電子コミュニティのイニシアチブがビジョンに固執せず、迅速に測定可能な目標に移行する必要があると主張しました。これは信頼性を獲得し、行動を促進する唯一の方法です。イニシアチブは明確に目標を設定し、その達成に向けた進捗を追跡し、結果を伝達しなければなりません。これは一度限りの出来事ではなく、継続的なプロセスです。

「応用例を目にすることで、その可能性を理解することができる。」

— ヤズ・サント氏（大阪ガス株式会社、日本）、コミュニティが参加するためには現実の応用例が重要であることを説明

ビジョンは、ウィノナで育った人々の成功したグループから始まり、彼らの子どもたちのためにウィノナをより良い場所にしたいという願いから生まれました。スマートトロントとスマートバレーは、非常に参加型のプロセスを通じて初期のビジョンを発展させましたが、どちらの組織も、大規模なグループによるビジョン策定プロセスに伴う時間の長さや曖昧さに対するフラストレーションを表明しました。

ほとんどの電子コミュニティのイニシアチブは、公共と民間の両方のセクター間で活動しているため、パートナーシップを維持するための鍵は、すべてのセクターにとって共有できる「ウィンウィン」のビジョンを特定することです。

組織は焦点を絞りつつ柔軟性を持たなければならない

組織は焦点を絞る必要がありますが、あまりに硬直的であると、チャンスを逃してしまいます。アルバートソン氏は、電子イニシアチブは有機的であり、自らのサイクルを通じて進化していくと指摘しました。デビス氏は、個々のメンバーや組織のプレイヤー、権力の中心が絶えず変動する中で、ビジョンを維持するのが難しい場合があると付け加えました。ラゲット氏は、ビジョンを維持するのが困難になった場合、それは進路変更のサインかもしれないと述べました。

OUTREACH AND INTERNALIZATION

Malaysians, from government leaders to taxidrivers, are driven by Vision 2020—a vision of Malaysia as an information-rich, developed country, reported Tengku Mohd Azzman Shariffadeen of the Malaysian Institute of Microelectronic Systems. This vision was articulated initially in a top-down manner, but then through extensive outreach and targeted communication the Malaysian people have internalized the vision and made it sensible for their lives. Internalization, on a broad scale, is an essential middle step for translating vision into action. Every successful top-down approach must have some degree of bottom-up buy-in and implementation. Due to the Internet and more widespread access to information, politicians in Asia cannot govern their countries the way they had in the past.

RELATIVE IMPORTANCE OF VISION

Connect 96 participants were split on the importance of “playing up” the vision. The pragmatist camp implied that vision is not important; doing things is. The visionist camp claimed that vision is what gets people going on action, and is therefore essential. All agreed on several points, though. Vision can be important for sustainability as various technology tools come and go. People must be given tools and structures to realize the vision. Vision should not be pushed on everyone; rather, a key responsibility of leadership is to help others interpret what the vision can mean to them.



How to Develop an Effective Communication Strategy

Moderator: Kathie Blankenship, VP of Communication and External Affairs, Smart Valley, Inc.
Case: Potomac KnowledgeWay, Virginia
Presented by: April Young
Panelists: Paul Cross, La Plaza de Taos Telecommunity, New Mexico
Cheryl Davis, WinonaNet, Minnesota
Liz Kniss, City of Palo Alto, California
Yoshihide Kimura, KIMEC, Kobe City Government, Japan

Kathie Blankenship of Smart Valley kicked off the panel by **56** claiming that communications is really about marketing (aka the “m” word)—positioning and selling a vision and

広報活動と内面化

マレーシア人は、政府指導者からタクシー運転手に至るまで、マレーシアを情報に富んだ先進国とする「ビジョン2020」に強く駆り立てられています、とマレーシア微電子システム研究所のテング・モハド・アズマン・シャリフディーン氏は報告しました。このビジョンは、最初はトップダウンで示されましたが、広範な広報活動と的を絞ったコミュニケーションを通じて、マレーシアの人々はこのビジョンを内面化し、自分たちの生活にとって意味のあるものにしました。ビジョンを行動に変えるためには、内面化が広範に行われることが不可欠な中間ステップです。成功するトップダウンのアプローチには、ある程度のボトムアップの参加と実施が必要です。インターネットと情報へのアクセスの普及により、アジアの政治家はこれまでのように自国を統治することはできなくなってきました。

ビジョンの相対的重要性

コネクト96の参加者は、ビジョンを「強調する」ことの重要性について意見が分かれた。プラグマティスト陣営は、ビジョンは重要ではない、物事を実行することが重要である、とほのめかし、ビジョニスト陣営は、ビジョンこそが人々を行動に駆り立てるものであり、それゆえ不可欠である、と主張した、

しかし、ビジョンは、さまざまな技術ツールが現れては消えていく中で、持続可能性にとって重要な意味を持ちうる。ビジョンを実現するためのツールや仕組みが人々に与えられなければならない。ビジョンはすべての人に押し付けるべきでない、

むしろ、リーダーシップの重要な責任は、ビジョンが何を意味するのかを解釈する手助けをすることである。

How to Develop an Effective Communication Strategy 効果的なコミュニケーション戦略

Moderator: Kathie Blankenship, VP of Communication
and External Affairs, Smart Valley, Inc.

Case: Potomac KnowledgeWay, Virginia

Presented by: April Young

Panelists: Paul Cross, La Plaza de Taos Telecommunity, New Mexico
Cheryl Davis, WinonaNet, Minnesota
Liz Kniss, City of Palo Alto, California
Yoshihide Kimura, KIMEC, Kobe City Government, Japan

パネルディスカッションの冒頭、SmartValleyのキャシー・ブランケンシップ氏は、「コミュニケーションとはまさにマーケティング（別名「M」の言葉）である。

つまり、ビジョンと戦略を位置づけ、売り込み、人々の心、ハート、リソースを参加させることである。電子コミュニティ・イニシアチブにおけるコミュニケーション機能を、民間セクターにおけるマーケティング機能と同様に捉えることに躊躇することがある。



Kathie Blankenship, SmartValley, draws parallels between effective communication in the nonprofit sector to marketing in the private sector.

strategies, and enrolling people's minds, hearts, and resources. Sometimes, there is hesitancy to view the communications function in electronic community initiatives as similar to the marketing function in the private sector, simply because the initiatives operate in the nonprofit sector.

CASE STUDY

Potomac KnowledgeWay is a new project to catalyze the northern Virginia region to participate more fully in the communications revolution. The emphasis is on collaboration in order to reduce risks and increase rewards. A successful entrepreneur, Mario Morino, is its founder, and the initiative is predominantly business based. Four strategic programs are

envisioned: community awareness and education, regional collaboration, information entrepreneurship, and regional networking. Significant investment has been made in a Web site. Other forms of communications include newsbriefs, town hall presentations, and media advisories.

Young posed the following questions for consultation:

- What are the best ways to promote community use of a regional information Web site?
- What are good ways to encourage organizations and enterprises to use the Web site for information, event planning, and/or referrals?
- Are there creative ways of promoting connectedness?
- What have others found to be the appropriate mix of online versus traditional communications?

LESSONS OFFERED

- Every organization should have a concise, understandable statement of purpose.
- This statement should be used consistently.
- The goal should be to market your message through a variety of means, not just to market the fact that you have a Web site.
- A Web site is just one tool with which to communicate. Also use traditional media, such as newsletters and radio. If you just focus on the Web, you will



SmartValley の Kathie Blankenship 氏は、非営利セクターにおける効果的なコミュニケーションと、民間セクターのマーケティングとの類似点を指摘する。

ケーススタディ

ポトマック・ナレッジウェイ

イは、北バージニア地域を通信革命により積極的に参加させるための新しいプロジェクトです。このプロジェクトは、リスクを軽減し、報酬を増加させるために協力を強調しています。成功した起業家であるマリオ・モリノが創設者であり、このイニシアチブは主にビジネススペースです。4つの戦略プログラムが想定されています。すなわち、地域社会の認識と教育、地域の協力、情報起業家精神、そして地域ネットワーキングです。

ウェブサイトで大規模な投資が行われています。他のコミュニケーション手段には、ニュースブリーフ、タウンホールプレゼンテーション、メディア向けアドバイザーなどがあります。

ヤング氏は以下の質問について助言を求めました：

- 地域情報ウェブサイトの利用を促進する最良の方法は何でしょうか？
- 組織や企業にウェブサイトを情報収集、イベント計画、または紹介のために使用してもらう良い方法は何でしょうか？
- つながりを促進するための創造的な方法がありますか？
- 他の人たちは、オンラインと従来のコミュニケーションの適切なバランスについて何を見つけたのでしょうか？

教訓

すべての組織は、簡潔で理解しやすい目的声明を持つべきです。この声明は一貫して使用されるべきです。目標は、単に「ウェブサイトがある」という事実を伝えるのではなく、さまざまな手段を通じてメッセージをマーケティングすることです。ウェブサイトは、コミュニケーションを取るための1つのツールに過ぎません。ニュースレターやラジオなどの従来のメディアも活用しましょう。ウェブだけに焦点を当てると、重要な聴衆を見逃すことになります。

- 冗長性を組み込み、複数のメディアを通じて同じメッセージを伝えましょう。
- 人々は、必要な情報が提供される場合にウェブサイトに引き寄せられます。
- ユーザーをウェブに引きつける「磁石」となる要素を特定しましょう。

パ、コシ、ク

miss important audiences.

- Build in redundancy; communicate the same message through multiple media.
- People will be drawn to a Web site if it offers information they need.
- Determine what the magnet will be to draw users to the Web.
- Use the Web to decrease the costs of providing routine information.
- Effective organizations use organizational and individual partners to get the message out.
- Every member of the team can help communicate.



April Young, presenter of the Potomac KnowledgeWay case study, considers advice offered by panelists.

CONCISE STATEMENT OF PURPOSE

Each panelist was asked state his or her initiative's purpose, to illustrate the importance of a clear message.

- La Plaza de Taos creates a supportive learning environment through the application of friendly, accessible technology that becomes part of everyday lives.
- WinonaNet strengthens community by providing a communications/information network about, for, and by the community.
- The City of Palo Alto fosters two-way communications between government and constituents.
- KIMEC operates an advanced information/communication network and promotes applications for economic revitalization.

ATTRACTING WEB SITE USE

Paul Cross from La Plaza de Taos emphasized that it is the content that drives whether or not people will use a Web site. Liz Kniss of Palo Alto agreed that you have to find a "carrot"-a need-to-know practical reason for accessing the Web. The most dramatic lure to the Kobe Web site was the earthquake of 1995. The city's advanced information-communication network quickly went into action, providing critical information to help emergency personnel and citizens deal with the aftermath of the earthquake. Now that people have seen its value, the network is being used for disaster prevention and education applications.

- ウェブを利用して、定型情報の提供コストを削減しましょう。
- 効果的な組織は、組織的および個人的なパートナーを活用してメッセージを広めます。
- チームのすべてのメンバーがコミュニケーションに貢献できます。



ポトマック・ナレッジウェイのケーススタディを発表したエイプリル・ヤング氏が、パネリストから提供された助言を検討しています。

簡潔な目的の声明

各パネリストは、自身のイニシアチブの目的を述べるよう求められ、明確なメッセージの重要性を示しました。

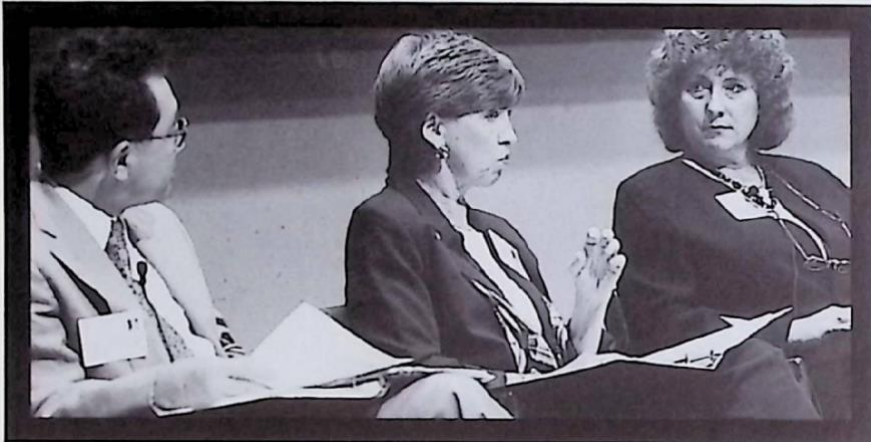
- ラ・プラザ・デ・タオスは、親しみやすくアクセスしやすい技術の応用を通じて、日常生活の一部となる支援的な学習環境を提供します。
- ウィノナネットは、コミュニティについて、コミュニティのために、そしてコミュニティによって情報通信ネットワークを提供することで、コミュニティを強化します。
- パロアルト市は、政府と住民の間で双方向のコミュニケーションを促進します。
- KIMECは、先進的な情報通信ネットワークを運営し、経済再生のための応用を促進します。

ウェブサイトの利用促進

ラ・プラザ・デ・タオスのポール・クロス氏は、ウェブサイトを利用するかどうかはコンテンツが決定的な要素であることを強調しました。パロアルトのリズ・ニス氏も、「ニンジン」、つまりウェブにアクセスするための実用的で必要な理由を見つける必要があることに同意しました。

神戸ウェブサイトへの最も劇的な誘引となったのは、1995年の地震です。神戸市の先進的な情報通信ネットワークはすぐに稼働し、緊急対応者や市民が地震の影響に対処するために必要な重要な情報を提供しました。

その価値が認識された今、このネットワークは防災や教育のために活用されています。



Liz Kniss, City of Palo Alto, describes how and why constituents access Palo Alto, municipal Web site, as Cheryl Davis (WinonaNet) and Yoshihide Kimura of KIMEC, Kobe City Government, look on.

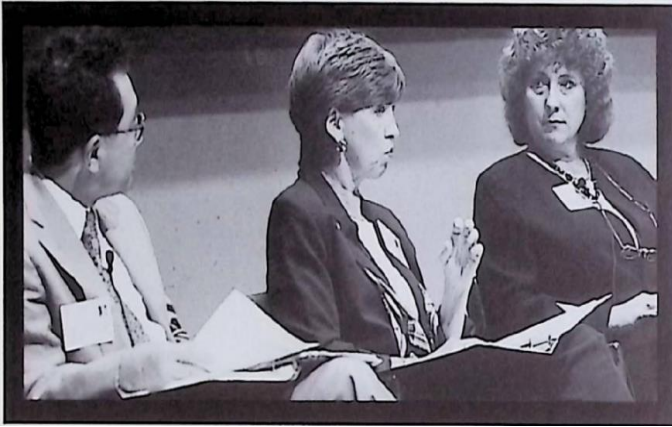
Oftentimes, special populations need support to become comfortable with the Internet. Taos has effectively used events to pull people in. A lot of hand holding goes on, in showing people what they can access and contribute to the Internet. Palo Alto puts computers where people, who do not have them at home or work, can access them, such as in the city hall and library. SmartCities, an electronic community initiative in Southern California represented by an audience member, has children bring their parents to school with their computers. Software and modems are installed for free on-site.

DIVERSIFIED COMMUNICATIONS MEDIA

All panelists emphasized that the Web is only one medium to get the message out. Electronic community initiatives need to use traditional media to reach beyond the segment of people who regularly use the Web. In Japan, as well as in the United States, this means using print material, radio, and television. Specific ideas were to utilize public service announcements and to have cable channels air previously taped workshops. As with product marketing, electronic community initiatives need to tailor their message and media to particular audiences. Often, more time needs to be spent defining who is the "customer." A market may need to be created in regions where computer and Internet literacy is low.

CONTENT IS KING

Panelists urged Potomac KnowledgeWay to stop focusing on marketing its Web site and instead focus on defining and marketing its message. SmartValley views the Web as a means to reduce costs of getting information out and to demonstrate that the organization "walks the talk." Disseminating information via the Web is a way for SmartValley to demonstrate the Web's practical use. The real value, however, is in the content, which comes from the substantive projects SmartValley facilitates. Young acknowledged that as a result of this Connect 96 discussion, she will encourage Potomac KnowledgeWay to revisit its initial assumptions about its Web site, and to integrate its Web activities into a broader strategy.



リズ・ニス氏（パロアルト市）は、住民がパロアルト市の自治体ウェブサイトにどのように、そしてなぜアクセスするのかを説明し、シェリル・デイス氏（ウィノナネット）と木村喜英氏（神戸市政府/KIMEC）がその様子を見守っています。

多様なコミュニケーション媒体

すべてのパネリストは、ウェブがメッセージを伝えるための唯一の手段ではないことを強調しました。電子コミュニティのイニシアチブは、ウェブを定期的に利用していない人々にアプローチするために、従来のメディアを活用する必要があります。これは、日本やアメリカにおいて、印刷物、ラジオ、テレビを利用することを意味します。具体的なアイデアとして、公共サービスのアナウンスメントを活用し、ケーブルチャンネルで事前に録画したワークショップを放送することが挙げられました。製品マーケティングと同様に、電子コミュニティのイニシアチブも特定の聴衆に合わせてメッセージやメディアを調整する必要があります。しばしば、「顧客」が誰なのかを定義するために、より多くの時間を費やす必要があります。コンピュータやインターネットのリテラシーが低い地域では、市場を創造する必要があるかもしれません。

コンテンツが重要

パネリストたちは、ポトマック・ナレッジウェイに対して、ウェブサイトのマーケティングに集中するのではなく、メッセージの定義とマーケティングに注力するよう促しました。スマートバレーは、ウェブを情報提供のコストを削減し、組織が「言行一致」していることを示す手段と見なしています。ウェブを通じた情報発信は、スマートバレーがウェブの実用的な使い方を実証する方法です。しかし、実際の価値は、スマートバレーが促進する実質的なプロジェクトから生まれるコンテンツにあります。ヤング氏は、このConnect 96のディスカッションを通じて、ポトマック・ナレッジウェイがウェブサイトに関する初期の仮定を見直し、ウェブの活動をより広範な戦略に統合するよう促進することを認めました。

しばしば、特定の集団はインターネットに慣れるためにサポートが必要です。タオスでは、イベントを効果的に活用して人々を引き寄せています。多くのサポートが行われ、人々にインターネットでアクセスできることや、自分たちが貢献できることを示しています。

パロアルトでは、自宅や職場にコンピュータがない人々がアクセスできる場所、例えば市役所や図書館にコンピュータを設置しています。

南カリフォルニアの電子コミュニティイニシアチブであるスマートシティーズでは、子どもたちが親を学校に連れてきて、コンピュータを利用しています。ソフトウェアやモデムは現場で無料でインストールされています。

The Role of Organizational Structure

Moderator: *Jan Greylorn, Delta S
Connect 96 Regional Chair, Northwestern America*

Panelists: *Liz Kniss, City of Palo Alto, California
Robert Berry, Enterprise for Economic Excellence, California
Richard Taylor, Smart State Alabama, Alabama
Hideo Miyashita, Center for Cyber Communities Initiative, Japan
Philip Moody, MFP Australia, Adelaide*

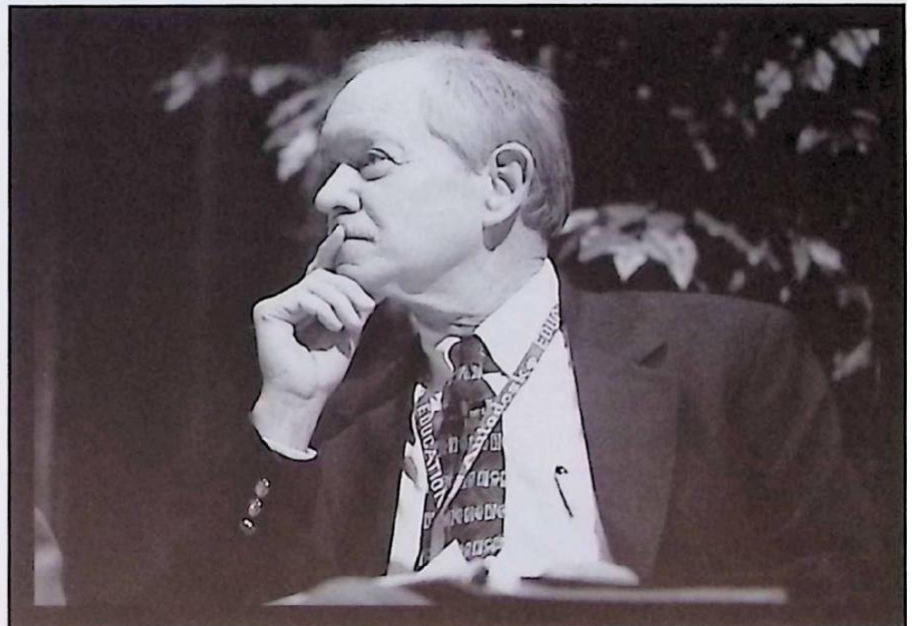
DISCUSSION TOPICS

The role of organizational structure was the focus of this panel session. Panelists discussed questions such as:

- Does the initiative have a centralized, decentralized, or mixed organizational structure?
- What is the legal structure?
- What role do funders play in the network?
- What is the composition of the board?
- What roles do members play?
- How easy would this organization be to replicate?

CULTURE AFFECTS ORGANIZATION

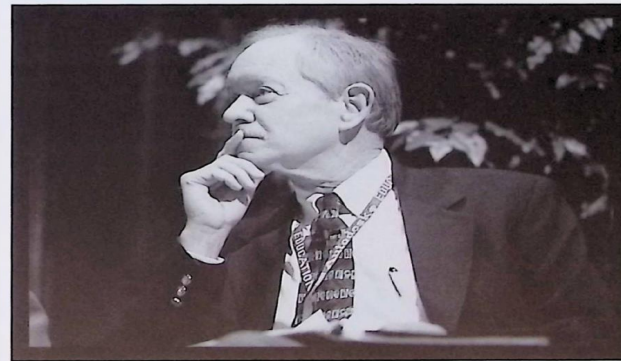
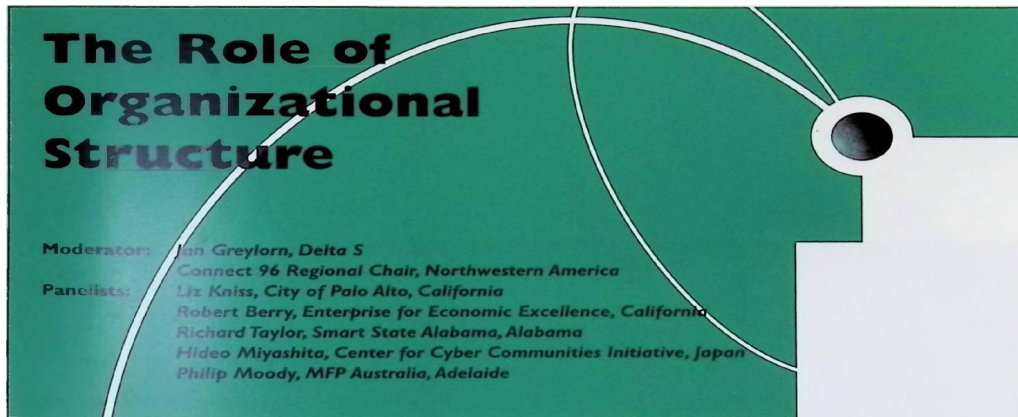
Richard Taylor of Smart State Alabama made the point that culture affects organizational role and structure. It also determines what needs to be done. Taylor contrasted the "hot tub/Nike" culture (i.e., let's all get together and just do it) of Silicon Valley, with the "town hall" culture (i.e., let's get together and debate it) of Massachusetts, with the "front porch" culture (i.e., let's chat and be polite but not get off our chairs) of Alabama. Every community must pay attention to its unique culture.



Robert Berry, Enterprise for Economic Excellence, listens to panelists discuss the role of a board of directors.

NONPROFIT INTERMEDIARY ORGANIZATIONS

Some panelists have experienced the benefits of being organized as an independent, not-for-profit organization that operates between the public and private sectors. Hideo Miyashita of the Center for Cyber Communities reports that the



ロバート・ベリー氏（エンタープライズ・フォー・エコノミック・エクセレンス）が、パネリストたちが取締役会の役割について議論する様子を聞いています。

ディスカッショントピック

このパネルセッションでは、組織構造の役割に焦点が当てられました。パネリストたちは、以下のような質問について議論しました。

- このイニシアチブは、中央集権型、分権型、または混合型の組織構造を持っているか？
- 法的構造はどうなっているか？
- ネットワークにおいて資金提供者はどのような役割を果たしているか？
- 取締役会の構成はどうなっているか？
- メンバーはどのような役割を果たしているか？
- この組織はどの程度容易に複製できるか？

文化が組織に与える影響

スマートステート・アラバマのリチャード・テイラー氏は、文化が組織の役割や構造に影響を与えることを指摘しました。また、文化は何が必要かを決定します。テイラー氏は、シリコンバレーの「ホットタブ/ナイキ」文化（つまり「みんなで集まって、ただやろう」という文化）と、マサチューセッツの「タウンホール」文化（つまり「みんなで集まって議論しよう」という文化）、そしてアラバマの「フロントポーチ」文化（つまり「おしゃべりをして礼儀正しくするけれど、椅子からは立ち上がらない」という文化）を対比させました。どのコミュニティも、独自の文化に注意を払う必要があります。

,



Yoshihide Kimura, KIMEC, Kobe City Government, describes how people accessed information through the Web after the Kobe earthquake.

nonprofit structure provides flexibility and allows it to function as a "middle organization" for regional network communities. Smart State Alabama works between state government, business, and grass roots communities. A benefit of intermediary organizations is that these new structures can take on projects and risks that would be inappropriate for any one sector working alone.

Nonprofit intermediary organizations, and the boards that oversee them, can provide continuity over the long term that political systems cannot. Liz Kniss, former mayor of Palo Alto, reinforced that substantive and strategic continuity among elected officials is important but difficult.

New politicians have to be continually reeducated.

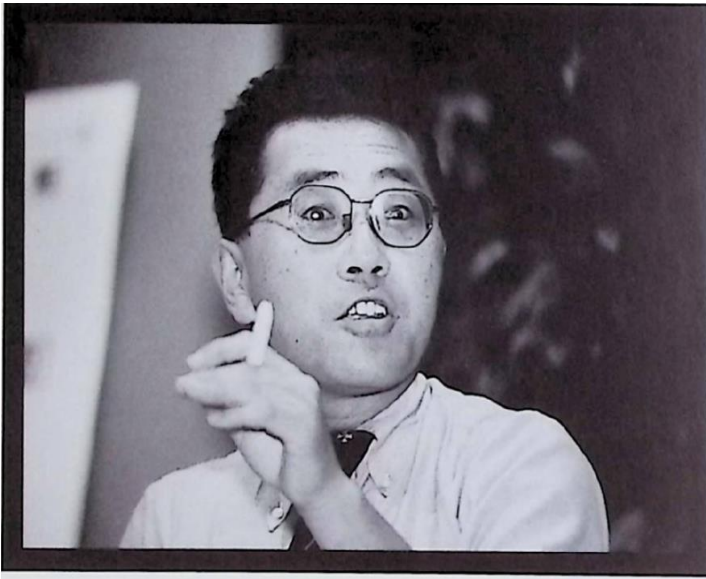
Nonprofit organizations, independently chartered, can provide flexibility that government agencies cannot. Philip Moody of MFP Australia, which brings best practices in economic sustainability, urban design, and environmental sustainability to the Adelaide region, reports that being a state government-chartered and funded entity brings benefits, but restricts flexibility. Opportunities are missed when bureaucracy is high.

ROLE OF BOARDS

Engaged, well-connected board leadership is critical for every electronic community initiative. Panelists reported that board selection was a systematic, thoughtful process. Board members play different roles in different phases, and board membership will evolve over time. First, the board must sell the vision, then it must find resources, and finally oversee the implementation and renewal process. Board members are often surprised at how electronic community initiatives operate in more open, "fishbowl" environments, compared with private companies.

ORGANIZATIONAL TRANSITIONS

How do you move from a fresh, vigorous start-up to an organization that keeps reinventing itself? When do you declare victory, move on, transition projects and the entire organization? Should you build in a life expectancy? In time, every electronic community organization will have



木村喜英氏（KIMEC、神戸市政府）は、神戸地震後に人々がどのようにウェブを通じて情報にアクセスしたかを説明しました。

非営利仲介組織

一部のパネリストは、公共と民間のセクターの間で活動する独立した非営利組織として組織されることの利点を経験しています。サイバーコミュニティセンターの宮下秀明氏は、非営利の構造が柔軟性を提供し、地域ネットワークコミュニティの「中間組織」として機能できることを報告しています。スマートステート・アラバマは、州政府、ビジネス、そして草の根コミュニティの間で活動しています。

仲介組織の利点の一つは、これらの新しい構造が、単独のセクターでは不適切なプロジェクトやリスクを引き受けられる点です。非営利の仲介組織とそれを監督する取締役会は、政治システムでは提供できない長期的な継続性を提供することができます。パロアルトの元市長リズ・ニス

氏も、選出された役職者の間での実質的かつ戦略的な継続性が重要であるが、達成は困難であると強調しました。

取締役会の役割

関与し、良好な人脈を持つ取締役会のリーダーシップは、すべての電子コミュニティイニシアチブにとって重要です。パネリストたちは、取締役会の選定が体系的で慎重なプロセスであったと報告しました。取締役会のメンバーは、異なるフェーズで異なる役割を果たし、時間とともに取締役会のメンバーシップも進化します。まず、取締役会はビジョンを売り込む必要があります。その後、リソースを見つけ、最終的には実施と更新のプロセスを監督しなければなりません。取締役会のメンバーは、電子コミュニティのイニシアチブが、民間企業と比較してよりオープンで「ガラス張り」の環境で運営されることに驚くことがよくあります。

組織の移行

どのようにして新鮮で活力のあるスタートアップから、自己再創造を続ける組織へと移行するのでしょうか？いつ勝利を宣言し、次に進み、プロジェクトや組織全体を移行するのでしょうか？寿命を設定すべきでしょうか？時間が経つにつれて、すべての電子コミュニティ組織はこれらの質問に答えなければなりません。

柔軟なチーム編成の能力を構築することが重要な鍵であると考えられています。これは、特定のプロジェクトのために才能を結集することを促進する組織構造を持つことを意味します。一部の電子コミュニティ組織は、明確にネットワーク型の組織として設計されており、チームがプロジェクトに応じて結成され、再編成されることが可能です。ロバート・ベリー氏は、エンタープライズ・フォー・エコノミック・エクセレンスがこのような構造を持っており、ビジネスコミュニティからのボランティアの才能をスタッフと統合して特定のプロジェクトに取り組んでいると報告しました。取締役会のメンバーが、継続的な移行と更新の必要性を理解していることも重要です。

to answer these questions.

Building in the capacity for flexible teaming appears key. This means having an organizational structure that facilitates the joining of talent for specific projects. Some electroniccommunity organizations are explicitly designed as network organizations, where teams can form and reconfigure around projects. Robert Berry reported that the Enterprise for Economic Excellence is structured this way, integrating volunteer talent from the business community with staff to work on specific projects. Having board members who understand the need for continuous transition and renewal is also important.

TECHNOLOGY NOT ENOUGH

Not surprisingly, electroniccommunity initiatives are experimenting with integrating technology tools into their organizational structure. Smart State Alabama is testing collaborative software. Electronic mailing lists are widely used to distribute information. The panel, however, reinforced the overall conference theme that technology is not enough. Technology is not good for building participation, commitment, and trust. Ultimately, these factors, built through face-to-face contact and shared experience, are most important for changing culture—the basis for the electronic community.

How to Manage Partners, Staff, and Volunteers

Moderator: Pete Sinclair, President and CEO, Smart Valley, Inc.

Case: MFP Australia. Adelaide

Presented by: Philip Moody

Panelists: Tooru Ono, New COARA, Oita Prefecture, Japan
Richard Kubetz, Champaign County Network, Illinois
Michael Raggett, SmartToronto, Canada
Marinus Gelijns, RED-Line, The Netherlands

CASE STUDY

MFP Australia is an initiative to bring best practices in economic development, urban design, and environmental sustainability to the community of Adelaide, Australia, and to

技術だけでは不十分

予想通り、電子コミュニティのイニシアチブは、技術ツールを組織構造に統合するための実験を行っています。スマートステート・アラバマは、コラボレーションソフトウェアのテストを行っています。電子メールリストは情報の配布に広く使用されています。しかし、パネルは会議全体のテーマである「技術だけでは不十分」という点を強調しました。技術は、参加、コミットメント、信頼を構築するためには十分ではありません。最終的には、対面での接触や共有された経験を通じてこれらの要素が構築され、文化の変革-電子コミュニティの基盤-において最も重要なものとなります。

How to Manage Partners, Staff, and Volunteers

Moderator: Pete Sinclair, President and CEO, Smart Valley, Inc.

Case: MFP Australia. Adelaide

Presented by: Philip Moody

Panelists:

Tooru Ono, New COARA, Oita Prefecture, Japan

Richard Kubetz, Champaign County Network, Illinois

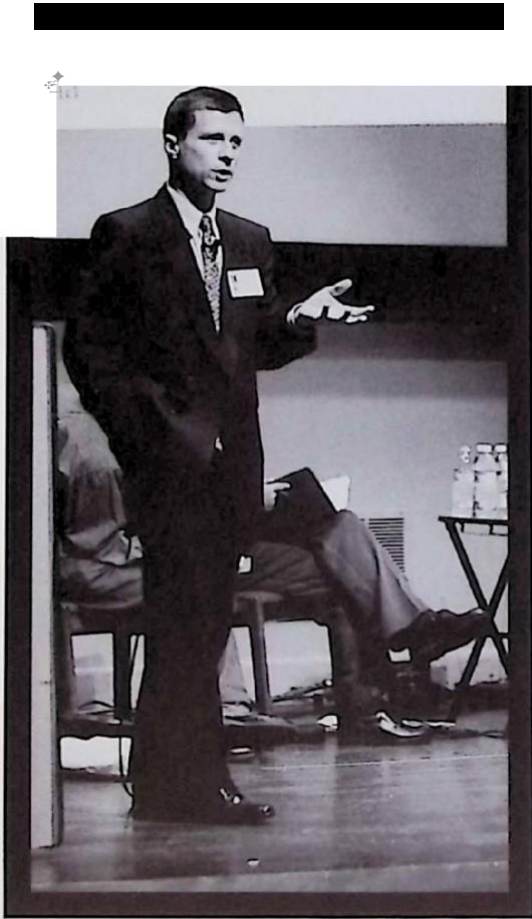
Michael Raggett, SmartToronto, Canada

Marinus Gelijns, RED-Line, The Netherlands

ケーススタディ

MFPオーストラリアは、経済発展、都市設計、環境の持続可能性におけるベストプラクティスを、オーストラリアのアデレードと隣接する新しい都市開発地域に導入するためのイニシアチブです。この新しい地域は、通信および情報技術へのアクセスが仕事、教育、家庭生活をどのように改善できるかを実証するためのテストベッドとして機能します。この組織には40名のスタッフがおり、そのうち15名は新しいサイトの開発に協力する商業パートナーを見つけることに集中しています。

MFPは以下の問題についてアドバイスを求めました。



Philip Moody presents the challenges faced by MFP Australia in identifying partner organizations.

an adjacent new urban development site. The new site will serve as a test-bed for demonstrating how access to communications and information technologies can improve work, education, and home life. The organization has 40 staff members, 15 of whom focus on finding commercial collaborators to develop the new site.

MFP sought advice on the following issues:

- How does one identify and recruit organizations that have a partnering aptitude?
- How does one involve the small and medium-size companies with technologies to contribute to the project?
- How can MFP continue to collaborate with other electronic communities to share partnering, innovation, and development experiences?

LESSONS OFFERED

- Mobilize local leaders to attract global partners. Global partners will be attracted to regions that have organized leadership and demonstrate, through actions, that they can contribute to the partner's business objectives.
 - Develop local partners, as well as global partners. Investing in local partners will help build the local industry base. Encouraging global partners to work with local partners exposes the local partner to valuable best practices.
 - Trust is key to partnering relationships and is built over time. Since future events cannot be predicted, make sure partners are adaptable, share the fundamental vision, and can add value to it.
 - Partnerships should be reciprocal. They should involve shared responsibility and risk. They should be well-defined in writing.
- Access and build social capital. Partners should bring to the table relationships and professional networks that are distinct and valuable.
 - Electronic community initiatives can be part of broader regional development efforts. Initiatives must manage the relationship with other economic development players in their community.

DIVERSE FORMS OF PARTNERING

Partnering is central to most electronic communities initiatives and takes many forms. These forms include financial partners, joint venture partners, and in-kind partners. Volunteers are also a form of partner. Since many electronic organizations are quite



- パートナーシップを築く適性のある組織をどのように特定し、リクルートするか？
- プロジェクトに貢献できる技術を持つ中小企業をどのように巻き込むか？
- MFPは、他の電子コミュニティと引き続き協力し、パートナーシップやイノベーション、開発の経験をどのように共有できるか？

フィリップ・ムーディ氏が、MFPオーストラリアがパートナー組織を特定する際に直面している課題について発表しました

レッスン内容

- 地元のリーダーを動員して、グローバルなパートナーを引き付けましょう。グローバルなパートナーは、組織化されたリーダーシップを持ち、行動を通じてパートナーのビジネス目標に貢献できることを示す地域に引き寄せられます。
- グローバルパートナーだけでなく、地元のパートナーも育成しましょう。地元のパートナーへの投資は、地域の産業基盤の構築に役立ちます。グローバルパートナーが地元のパートナーと協力することで、地元のパートナーは貴重なベストプラクティスに触れることができます。
- 信頼はパートナーシップ関係において重要であり、時間をかけて築かれるものです。将来の出来事は予測できないため、パートナーが適応可能であり、基本的なビジョンを共有し、それに価値を付加できることを確認しましょう。
- パートナーシップは相互的であるべきです。責任とリスクを共有し、書面で明確に定義されているべきです。
- **社会資本へのアクセスと構築**：パートナーは、独自で価値ある関係やプロフェッショナルネットワークを提供すべきです。
- **電子コミュニティのイニシアチブは、より広範な地域開発の一環になり得る**：イニシアチブは、コミュニティ内の他の経済発展プレイヤーとの関係を管理する必要があります。

多様なパートナーシップの形態

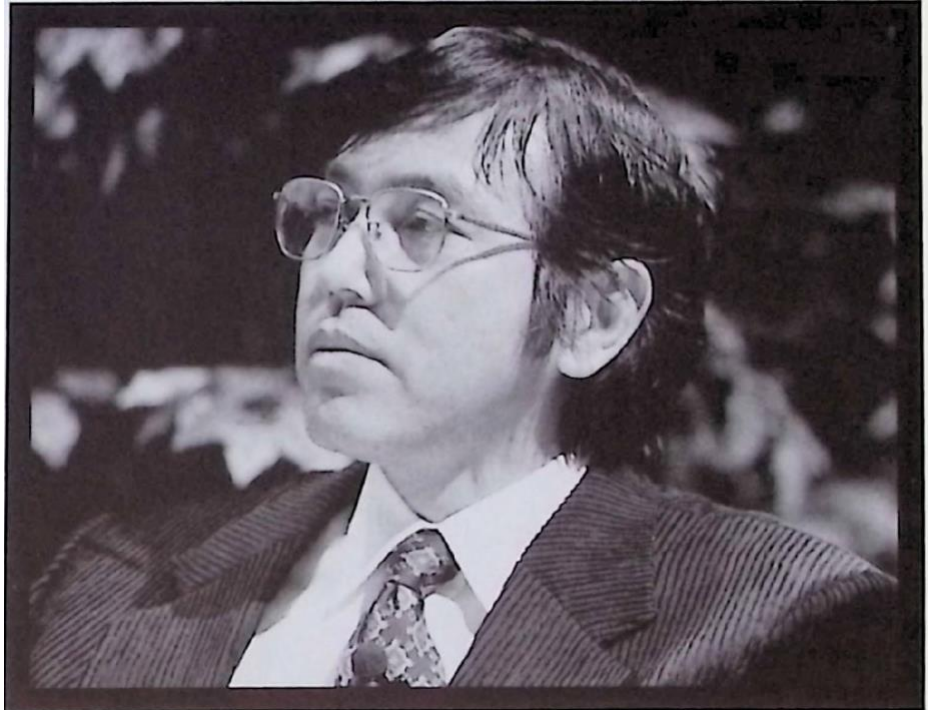
パートナーシップは、多くの電子コミュニティのイニシアチブの中心であり、多様な形態を取ります。これらの形態には、財務パートナー、ジョイントベンチャーパートナー、現物提供パートナーが含まれます。ボランティアも一種のパートナーです。多くの電子組織は非常に効率化されているため、パートナーとの関係を育成し、管理することはスタッフの重要な役割です。

streamlined, cultivating and managing relationships with partners is an important role of staff.

ROLE OF SOCIAL CAPITAL

Electronic community networks both rely on and help build social capital. Social capital is the trust, reciprocity, and extensive personal and organizational networks that exist within a community. Pete Sinclair of SmartValley pointed out that access to social capital can be one key criterion for choosing partners.

The MFP Australia case illustrated that sometimes electronic community-type initiatives are part of broader regional development efforts. SmartValley, Smart Toronto, and Potomac KnowledgeWay are other examples. An end result is that communities have many venues through which to build social capital by working together.



Tooru Ono of New COARA offers advice on how to build capacity in local partners.

NEW ATTRACTORS FOR THE NEW ECONOMY

Richard Kubetz of the Champaign County Network has learned that to attract global partners you must organize your local community first. The community of Champaign rallied its local leaders, developed a vision of itself as a test town, and successfully approached a major national telecommunications company. Champaign marketed itself as a community of appropriate scale and sophistication for trailing new information and communications services.

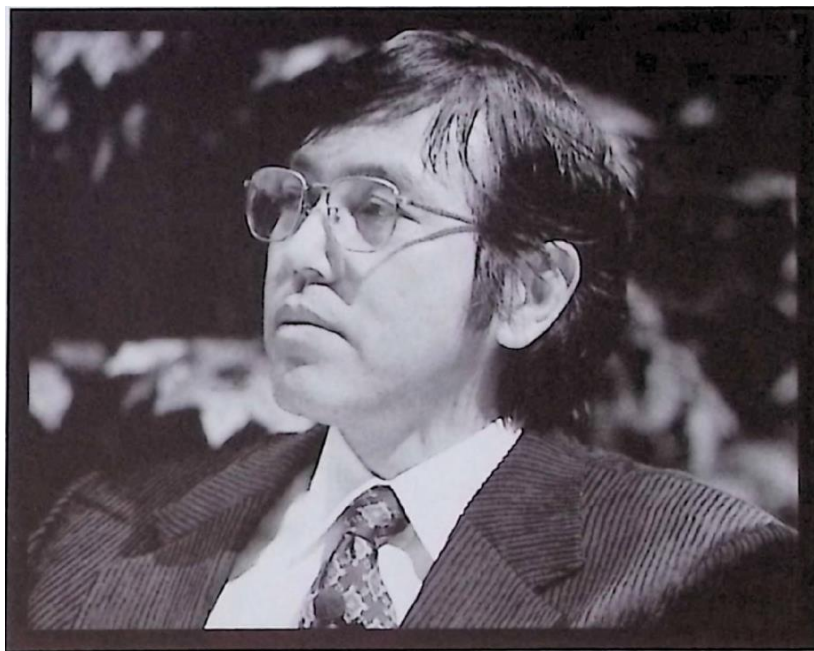
Tooru Ono of New COARA pointed out that quality of life has become a key attractor in the global economy. His advice was to improve the living conditions of the community so that citizens like to work and live there, and outsiders will be drawn.

Many entrepreneurs are motivated by a fun and stimulating lifestyle, not money. He emphasized developing local partners to build up their capacity to serve demanding markets. Michael Raggecc described a model from the United Kingdom, where small companies were successfully partnered with big companies to undertake significant contracts.

トオル・オノ氏 (New COARA) は、地域のパートナーの能力をどのように構築するかについてアドバイスを提供しています。

社会資本の役割

電子コミュニティネットワークは、社会資本に依存すると同時に、それを構築する手助けもします。社会資本とは、コミュニティ内に存在する信頼、互惠性、そして広範な個人および組織のネットワークのことです。スマートバレーのポート・シンクレア氏は、パートナーを選ぶ際に社会資本へのアクセスが重要な基準となることを指摘しました。



MFPオーストラリアのケースは、電子コミュニティ型のイニシアチブが広範な地域開発の一環であることを示しています。他の例としては、スマートバレー、スマートトロント、ポトマック・ナレッジウェイが挙げられます。最終的には、コミュニティが協力して社会資本を構築するための多くの場が生まれることとなります。

新しい経済における魅力要素

シャンペーン郡ネットワークのリチャード・クベッツ氏は、グローバルパートナーを引きつけるには、まず地元のコミュニティを組織化する必要があることを学びました。シャンペーン郡のコミュニティは、地元のリーダーを結集し、自らをテストタウンと位置づけるビジョンを作り、全国的な大手通信会社にアプローチすることに成功しました。シャンペーン郡は、情報通信サービスのテストを行うのに適した規模と洗練されたコミュニティとして自らをマーケティングしました。

New COARAの尾野徹氏は、生活の質がグローバル経済における重要な魅力の一つとなっていることを指摘しました。彼のアドバイスは、コミュニティの生活環境を改善し、市民がそこで働き住みたいと思うようにすることで、外部からの関心を引き寄せるといったものです。多くの起業家は、お金ではなく、楽しく刺激的なライフスタイルによって動機づけられています。

彼は、地元のパートナーを育成し、厳しい市場に対応する能力を高めることを強調しました。

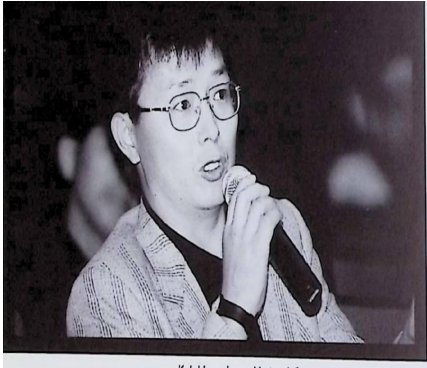
マイケル・ラゲット氏は、イギリスのモデルを紹介しました。そこでは、小企業が大企業と協力して重要な契約を遂行することに成功しています。



Kuk-Hwan Jeong, National Computerization Agency, Korea, offers his advice during a workshop session.

ROLE OF VOLUNTEERS

Every electronic community initiative depends to some degree on volunteers, at minimum to provide board leadership. Sinclair reported that SmartValley experimented early on with extensive use of volunteers. Today, Smart Valley does not use individual volunteers to "get the work done." The high level of professionalism and stick-to-itiveness demanded requires use of paid staff. However, pro bona professional services (communications, accounting, legal) by reputable organizations have proved extremely valuable.



国のコンピュータ化庁（韓国）のクク・ファン・ジョン氏が、ワークショップセッションでアドバイスを提供しています。

ボランティアの役割

すべての電子コミュニティイニシアチブは、少なくとも取締役会のリーダーシップを提供するために、ある程度ボランティアに依存しています。シンクレア氏は、スマートバレーが初期にボランティアを広範に活用する実験を行ったことを報告しました。しかし、現在のスマートバレーでは、個々のボランティアを「仕事を進めるため」に使用していません。要求される高い専門性と持続的な取り組みには、有給のスタッフが必要です。

それでも、プロボノ（無料）での専門的なサービス（コミュニケーション、会計、法律）を提供する著名な組織は、非常に貴重であることが証明されています。

Global Perspectives: Asia and Europe

Both mega-regions are moving quickly. In both, government plays a strong role, and organizational leadership is more common than individual initiative.

The key difference between the regions is motivation. Asia, apart from Singapore and Japan, is motivated by the desire to advance rapidly to a developed-country status by using information technology. Europe's vision is, at its base, a more social agenda of all people participating in the Information Society.

Stephen Yeo of Singapore's National Computer Board and Franco Mariotti of Hewlett-Packard presented broad perspectives on the development of electronic community in Asia and Europe.

ASIA: DIVERSITY IN DEVELOPMENT

Stephen Yeo is the chief executive of the National Computer Board (NCB) of Singapore. The NCB, a statutory board with more than 600 professional staff, is responsible for comprehensive national information technology planning, policy formulation, and implementation.

Yeo cautioned that generalizing about Asia is very difficult because the region, with 20 countries and three billion people, is incredibly diverse. It includes people from more than 1,000 different ethnic backgrounds and significant variations in income, political systems, and priorities.

Asia faces a number of issues. Basic telecommunications infrastructure is either not in place or expensive. The least developed countries—such as Vietnam, India, and Sri Lanka—are adopting leapfrog technologies such as moving directly to wireless technology because they have very low phone density. Except in



Stephen Yeo, National Computer Board, Singapore, explains that, generally, the approach of Asian countries to electronic community comes top-down from government

Singapore, information technology literacy rates and computer penetration are low. More than 68% of World Wide Web sites

Global Perspectives: Asia and Europe

Both mega-regions are moving quickly. In both, government plays a strong role, and organizational leadership is more common than individual initiative.

The key difference between the regions is motivation. Asia, apart from Singapore and Japan, is motivated by the desire to advance rapidly to a developed-country status by using information technology. Europe's vision is, at its base, a more social agenda of all people participating in the Information Society.

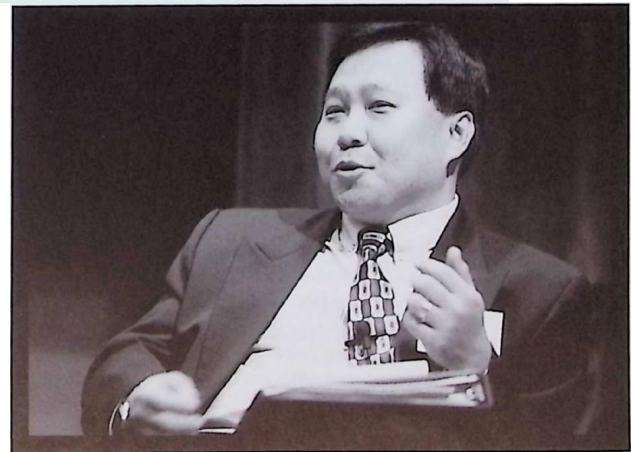
Stephen Yeo of Singapore's National Computer Board and Franco Mariotti of Hewlett-Packard presented broad perspectives on the development of electronic community in Asia and Europe.

アジア：多様な開発

スティーブン・イエオ氏は、シンガポールの国家コンピュータ委員会（NCB）の最高責任者です。NCBは600人以上の専門スタッフを擁する法定委員会であり、包括的な国家情報技術の計画策定、政策立案、実施を担当しています。

イエオ氏は、アジアについて一般化することは非常に難しいと警告しました。20か国、30億人を抱えるこの地域は非常に多様であり、1,000以上の異なる民族的背景を持つ人々を含み、所得、政治制度、優先事項にも大きな違いがあります。

アジアは多くの課題に直面しています。基本的な通信インフラが整っていない、または非常に高価です。ベトナム、インド、スリランカのような最も発展途上の国々は、電話の普及率が非常に低いため、無線技術のような「飛び越え」技術を直接採用しています。



スティーブン・イエオ氏（シンガポール国家コンピュータ委員会）は、アジア諸国における電子コミュニティへのアプローチは、一般的に政府からのトップダウンの形で進められると説明しました。



are from North America; only 4% are from Asia. Many countries are at a development level where there simply are more pressing basic needs such as housing, nutrition, and employment.

Nonetheless, the building of electronic communities has started, and government commitment is high. All countries are characterized by the top-down, national committee approach similar to Singapore. The American concepts of individual initiative, recruiting volunteers, and raising money are quite alien. By contrast, in Asia, vision and resources come top-down.

Yeo identified three important future developments: developing an Asian

Internet backbone, integrating an Asia-Pacific Information Infrastructure to the Global Information Infrastructure, and liberalizing the telecommunications industry by 2010. Developing content in local languages will also be important.

Yeo concluded that although penetration of information and communication technology in Asia is in general not yet significant, progress is being made rapidly. Different surges of development will emerge in different countries at different times. Eventually, the business potential across the entire region will be tremendous.

EUROPE: THE INFORMATION SOCIETY

Franco Mariotti is senior vice president of Hewlett-Packard Company and chairman of Hewlett-Packard S.A., HP's European holding company located in Geneva. Mariotti has the high-level strategic responsibility to define new corporate initiatives, to create global programs, and to develop strategic partnerships for the company. He is also responsible for spearheading greater HP participation in European Union programs and involvement in information technology programs.

The deployment of information technology in Europe is lower than in the United States, but Mariotti has never seen anything move so quickly throughout Europe.

Government is much more involved in the deployment process than in the United States. Regulation is heavier. With myriad countries and languages, there is a need to

ensure interconnectivity and interoperability and a desire to avoid chaos. The market is 400 million people with a 95% literacy rate and high education levels and standard of living. Central Europe adds another 300 million.

Established by the European Commission in Brussels, the Information Society is the framework under which Europe is

シンガポールを除いて、情報技術リテラシー率やコンピュータの普及率は低い状態です。世界中のウェブサイトの68%以上が北米にあり、アジアからのものはわずか4%です。多くの国々は、住居、栄養、雇用などの基本的なニーズが優先される発展段階にあります。

それでも、電子コミュニティの構築は始まっており、政府のコミットメントは非常に高いです。すべての国は、シンガポールと同様にトップダウンの国家委員会アプローチを特徴としています。アメリカの個人のイニシアチブ、ボランティアの募集、資金調達のコンセプトは非常に異質です。対照的に、アジアではビジョンやリソースがトップダウンで提供されます。

イエオ氏は、3つの重要な将来の発展を指摘しました。1つ目はアジアのインターネットバックボーンの開発、2つ目はアジア太平洋情報インフラのグローバル情報インフラへの統合、そして3つ目は、2010年までに電気通信業界の自由化です。現地の言語でのコンテンツ開発も重要になるでしょう。

イエオ氏は、アジアにおける情報通信技術の普及はまだ大きなものではないが、進展は急速に進んでいると結論づけました。各国で異なる時期に発展の波が生じ、最終的には、地域全体のビジネスの可能性は非常に大きくなるでしょう。

ヨーロッパ：情報社会

フランコ・マリオッティ氏は、ヒューレット・パッカード（HP）の上級副社長であり、ジュネーブに拠点を置くHPのヨーロッパ持株会社であるヒューレット・パッカードS.A.の会長です。マリオッティ氏は、新しい企業イニシアチブの定義、グローバルプログラムの創設、会社の戦略的パートナーシップの開発という高いレベルの戦略的責任を担っています。また、欧州連合のプログラムや情報技術プログラムへのHPのより積極的な参加を推進する責任も負っています。

ヨーロッパにおける情報技術の導入はアメリカよりも遅れていますが、マリオッティ氏はヨーロッパ全体でこれほど速く動くものを見たことはありません。

ヨーロッパでは、アメリカに比べて政府が導入プロセスにもっと関与しています。規制も厳しいです。数多くの国と言語が存在するため、相互接続性と相互運用性を確保し、混乱を避けたいというニーズがあります。市場規模は4億人、識字率は95%で、高い教育水準と生活水準を持っています。さらに、中央ヨーロッパが加わると3億人が追加されます。

deploying the concept of an information infrastructure. An emphasis, distinct from that in the United States and Asia, is on the social impact of information technology in Europe and elsewhere. Concern for out-lying areas is high. Part of the vision includes helping neighboring countries in the Mediterranean and Middle East advance and connect through technology.

Mariotti outlined important future developments. Deregulation must proceed to drive down the cost of telecommunications. Many areas have introduced tariff and services competition, but liberalization needs to go deeper. Commitments to coordinate in critical areas—such as security, intellectual property, and ethics—must be realized through regulatory and legislative actions. The hundreds of bottom-up electronic community initiatives must be integrated so learning can occur.

Bottom-up in the European context implies leadership by organizations from the community level, rather than leadership by citizen initiative. In Europe, individuals are more likely to participate in electronic community initiatives through their representative union or association than on their own.



Franco Mariotti, Hewlett-Packard, Geneva, discusses the Information Society framework established by the European Commission.

フランコ・マリオッティ氏（ヒューレット・パッカード、ジュネーブ）が、欧州委員会によって確立された「情報社会」の枠組みについて議論しています。

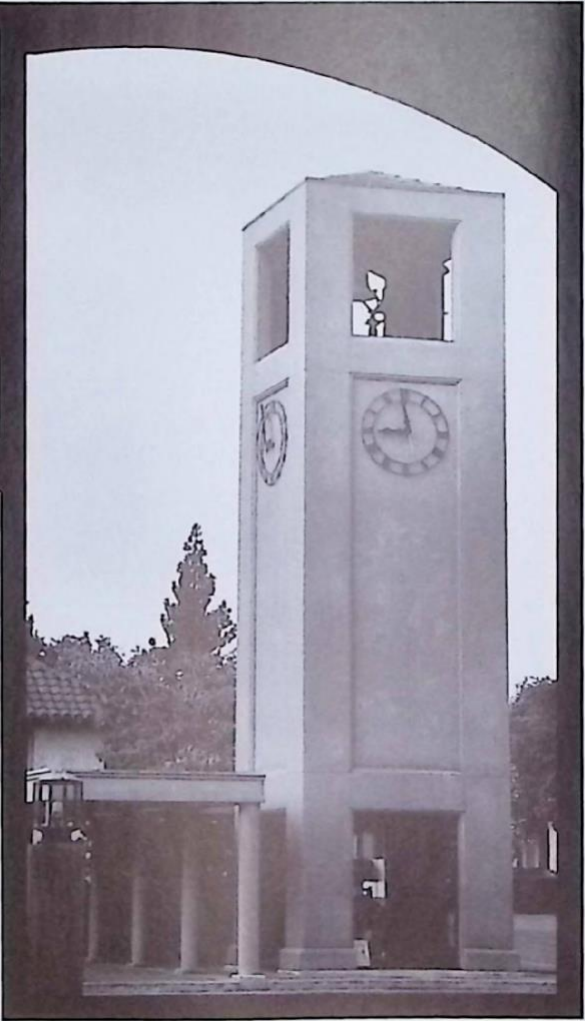


ブリュッセルの欧州委員会によって設立された「情報社会」は、ヨーロッパが情報インフラの概念を展開するための枠組みです。アメリカやアジアとは異なり、ヨーロッパでは情報技術の社会的影響が特に強調されています。ヨーロッパやその他の地域では、地方の地域に対する関心が高く、ビジョンの一部には、地中海や中東の隣国が技術を通じて進歩し、接続するのを支援することが含まれています。

マリオッティ氏は、今後の重要な発展について概説しました。

まず、電気通信のコストを引き下げするために、規制緩和を進める必要があります。多くの地域では、料金とサービスの競争が導入されていますが、さらなる自由化が必要です。セキュリティ、知的財産、倫理などの重要な分野での協力に対するコミットメントは、規制および立法の行動を通じて実現される必要があります。何百ものボトムアップ型の電子コミュニティのイニシアチブが統合され、学びが促進されなければなりません。

ヨーロッパの文脈における「ボトムアップ」は、市民のイニシアチブによるリーダーシップではなく、地域レベルの組織によるリーダーシップを意味します。ヨーロッパでは、個人が電子コミュニティのイニシアチブに参加する際、自らではなく代表的な組合や協会を通じて参加する傾向が強いです。



Cultural Needs and Preferences in Regional Networks

Moderator: *Izumi Aizu, Institute for HyperNetwork Society, Connect 96 Regional Chair, Japan*

Panelists: *Paul Cross, La Plaza de Taos Telecommunity, New Mexico*
Jeffrey Alan Smith, Bridge to Asia, China
Yoshihide Kimura, KIMEC, Kobe City Government, Japan
Romeo Macaria, Computer Communication and Training Center, Soros Foundation, Romania
Marinus Gelijns, RED-Line, The Netherlands

DISCUSSION TOPICS

This panel discussion focused on the role played by cultural needs and preferences in the development of regional electronic networks. Questions discussed include:

- What are the challenges that your electronic community initiative faces in relation to your community's culture?
- What opportunities does your community's culture provide?
- What are the chief cultural assumptions behind underlying network?
- Does your initiative intend to become international over time?
- How do your cultures view privacy and security?

CONNECTING TO THE OUTSIDE WORLD

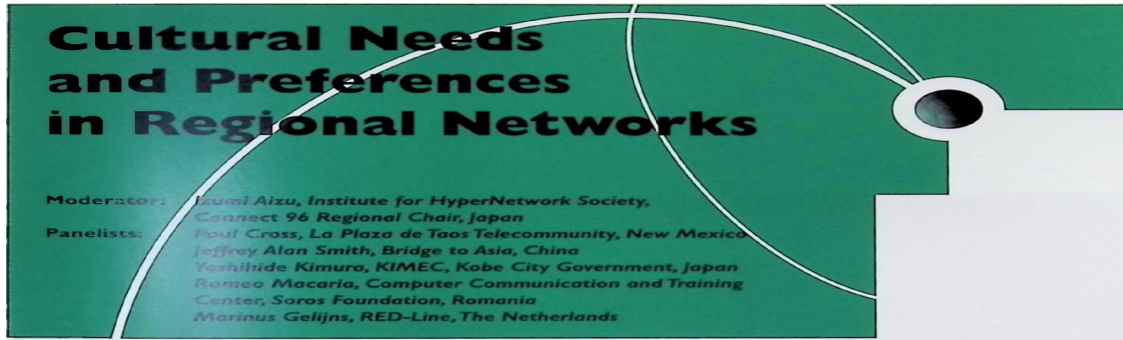
Panelists report a hunger to connect to the outside world in places historically set apart by barriers of politics, distance, or poverty. Jeffrey Alan Smith of Bridge to Asia explained how China is building electronic bridges between research and academic institutions in China and also between Third World players and First World knowledge. In Romania, Romeo Macaria reported that the Soros Foundation is funding free Internet training, connectivity, and Web page design. Individuals, libraries, museums, businesses, and medical services are all benefiting from access to the Internet.

The issue was raised of appropriate tech-

nology. Slower, less advanced technology might be appropriate for less developed areas or those that worry technology will change their culture and pace of life in undesirable ways. Panelists, however, believed that people everywhere want the opportunity to go faster. Therefore, we should not assume that they will be content with older or slower technology.

SEARCH FOR THE "KILLER APP"

Paul Cross describes the three distinct cultures served by La Plaza de Taos Telecommunity in New Mexico. To date, 10% of residents use the network on a regular basis. The key has been to find what kind of information users really want to access or contribute. Spanish-heritage people, for example, are interested in



ディスカッショントピック

このパネルディスカッションでは、地域電子ネットワークの発展において文化的ニーズや嗜好が果たす役割に焦点が当てられました。議論された質問には次のようなものがあります：

- あなたの電子コミュニティのイニシアチブが、コミュニティの文化に関連して直面している課題は何ですか？
- あなたのコミュニティの文化が提供する機会は何ですか？
- ネットワークの基盤となる主な文化的前提は何ですか？ あなたのイニシアチブは時間とともに国際化を目指していますか？
- あなたの文化はプライバシーとセキュリティをどのように捉えていますか？

外の世界とのつながり

パネリストたちは、政治、距離、または貧困によって歴史的に隔てられてきた場所で、外の世界とのつながりへの強い欲求が報告されました。**Bridge to Asia**のジェフリー・アラン・スミス氏は、中国が国内の研究機関や学術機関、さらに第三世界と第一世界の知識の間に電子的な橋を構築していることを説明しました。ルーマニアでは、ロメオ・マカリア氏が、ソロス財団が無料のインターネットトレーニング、接続、ウェブページデザインを提供していると報告しました。個人、図書館、博物館、企業、医療サービスがインターネットアクセスから恩恵を受けています。

適切な技術に関する問題も提起されました。技術が文化や生活のリズムを望ましくない方法で変えることを懸念する地域や、発展途上地域には、より遅く、先進的でない技術が適しているかもしれません。しかし、パネリストたちは、どの地域の人々もより速い技術を求める機会を望んでいると信じており、古い技術や遅い技術で満足するだろうと想定すべきではないとしています。

「キラーアプリ」の探求

ポール・クロス氏は、ニューメキシコ州のラ・プラザ・デ・タオス・テレコミュニティが提供する3つの異なる文化について説明しました。現在のところ、住民の10%が定期的にネットワークを利用しています。鍵となるのは、ユーザーが本当にアクセスしたい情報や提供したい情報が何であるかを見つけることです。例えば、スペイン系の人々は家族とのコミュニケーションに関心があり、先住民は文化や自然資源の保存に関心を持っています。

多くの人々が日常生活でインターネットを利用する強力な理由（いわゆる「キラーアプリ」）の探求は、文化を超えた共通のテーマです。クロス氏は、タオスでは90%の人々にとってコミュニティネットワークを使用する説得力のある理由がないと考えており、これは世界的にも同様の状況である可能性が高いと述べています。経済や文化が人々を遠ざけていると主張する人もいますが、まだネットワークに参加する説得力のある理由が存在していない可能性もあると指摘されています。



Romeo Macaria, Computer Communication and Training Center, Soros Foundation, Romania, explains how foundation support dramatically increased access to the Internet

communicating with family. Indigenous people are interested in preserving culture and natural resources.

The search for a powerful reason for large numbers of people to use the Internet in their daily lives (i. e., "the killer app") transcends cultures. Cross believes that in Taos there is no compelling reason for 90% of the people to use community networks, and that this is likely the case worldwide. Although some claim that it is economics or culture that keeps people away, it may be that there is yet no compelling reason to be on the network.

Others offered examples of powerful applications. Yoshihide Kimura explained how the earthquake, and the need-to-know nature of its aftermath, was a compelling application for people in Kobe. In Beijing, Smith explained how a young girl's mysterious medical condition was diagnosed from an SOS e-mail message propagated globally. Romanian school children are sending their English papers to American high school students for coaching and correction, reported Macaria.

CULTURAL OBSTACLES AND FEARS 87

Not only do electronic community initia-

tives have to demonstrate the beneficial applications, but they also have to confront fears. The nature of these fears is different in every community. One set of fears is that the technology will change the culture, or not accurately reflect it. This is the case, for example, with indigenous Americans, but not with Romanians. Fears of cultural imperialism affect China; to counterbalance the influx of outside culture and ideas, the Chinese hope to generate and internationally disseminate their own content. Another fear, which can be a motivator, is the fear of being left out. Older generations and people at the top of hierarchical organizations sometimes fear loss of standing to younger people more comfortable on the Web. Others fear the loss of face-to-face human contact.

Technology developers need to be more understanding of cultural differences. To date, the technology culture has had a lot of built-in assumptions and narrow views of the world. In general, technology developers are just learning how much culture varies and how they will have to adapt their products to meet the needs of diverse cultures.

CULTURAL BENEFITS AND OPPORTUNITIES

Panelists and audience members cited examples of information and communications technologies reinforcing culture. Marinus Gelijns of RED-Line, the Netherlands, believes that the Internet is both uniting Europe and making people



ロメオ・マカリア氏（コンピュータ通信・トレーニングセンター、ソロス財団、ルーマニア）は、財団の支援によってインターネットへのアクセスが劇的に増加した方法を説明しています。

他の参加者は、強力なアプリケーションの例を紹介しました。木村喜英氏は、神戸の地震とその後の状況に対する必要性が、神戸の人々にとって非常に説得力のあるアプリケーションであったことを説明しました。北京では、スミス氏が、ある少女の謎の病状が世界中に拡散されたSOSのメールメッセージによって診断されたことを説明しました。ルーマニアの学校の子供たちは、英語の作文をアメリカの高校生に送って指導や添削を受けていると、マカリア氏は報告しています。

文化的障害と恐怖

電子コミュニティのイニシアチブは、有益なアプリケーションを示すだけでなく、恐怖にも対処する必要があります。これらの恐怖の性質は、コミュニティごとに異なります。

たとえば、技術が文化を変えてしまう、または文化を正確に反映しないという恐れが一部のコミュニティにあります。これは、先住アメリカ人には当てはまりますが、ルーマニア人には当てはまりません。

中国では文化的帝国主義への恐れがあり、外部からの文化や思想の流入に対抗するために、中国は自国のコンテンツを生成し、国際的に発信することを望んでいます。

もう一つの恐れは、「取り残される」ことへの恐怖です。年配の世代や、階層的組織の上層部にいる人々は、ウェブに慣れた若者に対して立場を失うことを恐れることがあります。また、他の人々は、対面での人間関係が失われることを恐れています。

技術開発者は、文化的な違いに対してより理解を深める必要があります。これまでのところ、技術文化には多くの前提条件や狭い世界観が組み込まれていました。一般的に、技術開発者は文化がどれほど多様であるか、そして自分たちの製品をさまざまな文化のニーズに適応させる必要があることを、ようやく学び始めている段階です。

文化的利益と機会

パネリストや聴衆は、情報通信技術が文化を強化する例を挙げました。

オランダのRED-Lineのマリヌス・ヘラインス氏は、インターネットがヨーロッパを統一しながら、人々が自分たちの独自の文化的ルーツをより意識するようにしていると考えています。

タオスでは、ネットワークは自分たちの文化について正確な情報を広めるための手段です。情報ネットワークを通じて、限られた特定の文化的関心を持つ人々が互いに会い、絆を強めることができます。

インターネット技術は、多様性に富んだ国々がその多様性に対応するのを助けています。南アフリカやマレーシアでは、インターネットが非常に多様な社会の間でコミュニケーションを促進し、これらの社会を開かれたものにするのに貢献しています。

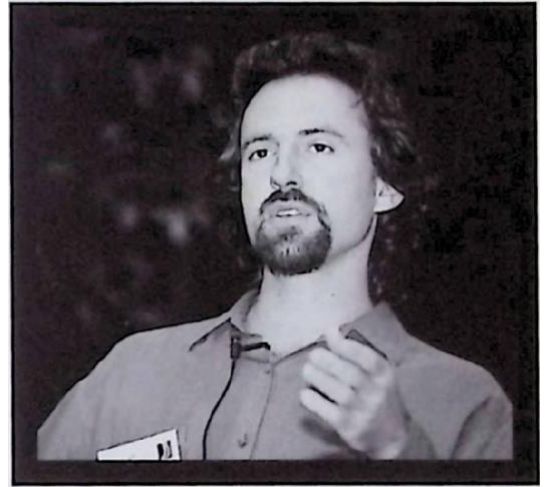
much more aware of their unique cultural roots. In Taos, the network is a way to disseminate accurate information about their culture. Through information networks, people with limited, special cultural interests can find and reinforce each other.

Internet technologies help countries deal with diversity. In South Africa and Malaysia, the Internet is facilitating communication across very diverse societies and helping to open these societies.

PRIVACY AND SECURITY

Issues concerning privacy and security certainly affect deployment of the Internet. Cultures differ, though, in the extent to which they view these issues as a serious problem. Cross reported that in Taos there is enormous interest in

privacy, yet people are comfortable using secured servers for credit card transactions. In Sweden, security is a serious, growing issue. Macaria reports that Romanians are not overly concerned about these issues and are comfortable with an "unwritten law" approach. Smith explained that the international medical community now "anonymizes" cases discussed over the Internet to protect privacy. Presently, the United States seems to be the country most concerned about privacy and security issues.



Paul Cross, La Plaza de Taos Telecommunity, describes the cultures that co-exist in the Taos, New Mexico community.

Regional Advantage

Dr. AnnaLee Saxenian, Professor of Regional Planning, UC Berkeley

Dr. AnnaLee Saxenian is a professor in the Department of City and Regional Planning at the University of California, Berkeley, and an internationally recognized scholar of regional development. Her research on technology regions such as California's Silicon Valley, Boston's Route 128, and Cambridge, England, has been published in a wide range of trade and academic journals.

The author of *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Saxenian's research has explored the question, "Why does Silicon Valley continue to

ポール・クロス氏（ラ・プラザ・デ・タオス・テレコミュニティ）は、ニューメキシコ州タオスに共存する文化について説明しています。



プライバシーとセキュリティ

プライバシーとセキュリティに関する問題は、インターネットの導入に確実に影響を与えています。ただし、これらの問題をどの程度深刻に捉えているかは文化によって異なります。

クロス氏は、タオスではプライバシーへの関心が非常に高いものの、人々はクレジットカード取引においてセキュアサーバーの使用に対して安心感を持っていると報告しました。

スウェーデンでは、セキュリティが深刻で成長し続ける問題です。

マカリア氏は、ルーマニアではこれらの問題に対する懸念がそれほど強くなく、「不文律」的なアプローチに対して安心感を持っていると報告しました。

スミス氏は、国際医療コミュニティがインターネット上でのケース議論においてプライバシーを保護するために「匿名化」を行っていることを説明しました。現時点では、アメリカがプライバシーとセキュリティ問題について最も懸念を持っている国のようです。

Regional Advantage

アンナリー・サクセニアン博士（カリフォルニア大学バークレー校地域計画学教授）

アンナリー・サクセニアン博士は、カリフォルニア大学バークレー校都市・地域計画学部の教授であり、地域発展に関する国際的に認められた学者です。

彼女の研究は、カリフォルニア州シリコンバレー、ボストンのルート128、イングランドのケンブリッジといった技術地域に焦点を当て、広範な業界および学術雑誌に掲載されています。

『**Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**』の著者でもあるサクセニアン氏の研究は、「なぜシリコンバレーは伝統的な経済モデルでは説明できない成功を収め続けるのか？」という疑問を探求してきました。彼女の講演では、地域経済や経済コミュニティを構築する際に、文化を理解することの重要性が強調されました。

サクセニアン氏は、シリコンバレーの組織構造を、企業が協力しつつ競争する分散型の生産システムとして描写しました。サプライヤーインフラは広範で、既存企業とスタートアップの両方に利益をもたらしています。企業がそれを明確に認識しているかどうかに関わらず、人間関係が重要であり、社会的インフラと協力的な環境が成功のカギとなっています。地理的集中、組織の開放性、広範な人間関係は、迅速なイノベーションを促進します。



Annalee Saxenian emphasizes the importance of a social infrastructure within a regional economy.

grow when traditional economic models do not explain its success?" Saxenian's talk reinforced the importance of understanding culture when building regional economies or economic communities.

Saxenian depicted Silicon Valley's organizational structure as a decentralized production system where companies both collaborate and compete. Supplier infrastructure is extensive, providing advantages to established firms and start-ups alike. Relationships matter, and whether companies explicitly recognize it or not, the social infrastructure and collaborative milieu are critical. Geographic concentration, organizational openness, and extensive personal relationships foster rapid innovation.

Saxenian portrays the Route 128 high-tech region surrounding Boston in contrast to regional networks as a collection of independent "fortress" firms where networks are internalized. Labor market mobility is low; corporate loyalty is valued highly. The more staid, conservative culture frowns on entrepreneurial experimentation. Forums for information exchange are virtually nonexistent.

The lesson, explained Saxenian, is that regions with network structures have enhanced ability to innovate continuously. In a world of fast change and extreme competition, it is no longer possible for organizations to go it alone. Electronic communities are a tool to move toward more resilient organizations and regions.

"How well an individual, an organization, an industry, a country does in acquiring and applying knowledge will become the key competitive factor."
-Peter Drucker, as quoted by April Young when describing the rationale for the creation of the Potomac Knowledge Way.



サクセニアン氏は、ボストン周辺のルート128のハイテク地域を、地域ネットワークとは対照的に、独立した「要塞」企業の集まりとして描写しています。ここでは、ネットワークは内部化されており、労働市場の流動性は低く、企業への忠誠心が非常に重視されています。より堅実で保守的な文化は、起業家精神に基づく実験を嫌います。情報交換のためのフォーラムもほとんど存在しません。

「個人、組織、産業、国が知識を獲得し、それを応用する能力が、今後の主要な競争要因となるでしょう。」

—ピーター・ドラッカーの言葉。これはエイプリル・ヤング氏が、ポトマック・ナレッジウェイの創設理由を説明する際に引用しました。

サクセニアン氏が説明した教訓は、ネットワーク構造を持つ地域は継続的にイノベーションを促進する能力が高まるということです。急速な変化と激しい競争の世界では、もはや組織が単独に進むことはできません。電子コミュニティは、より強靱な組織や地域を目指すためのツールなのです。

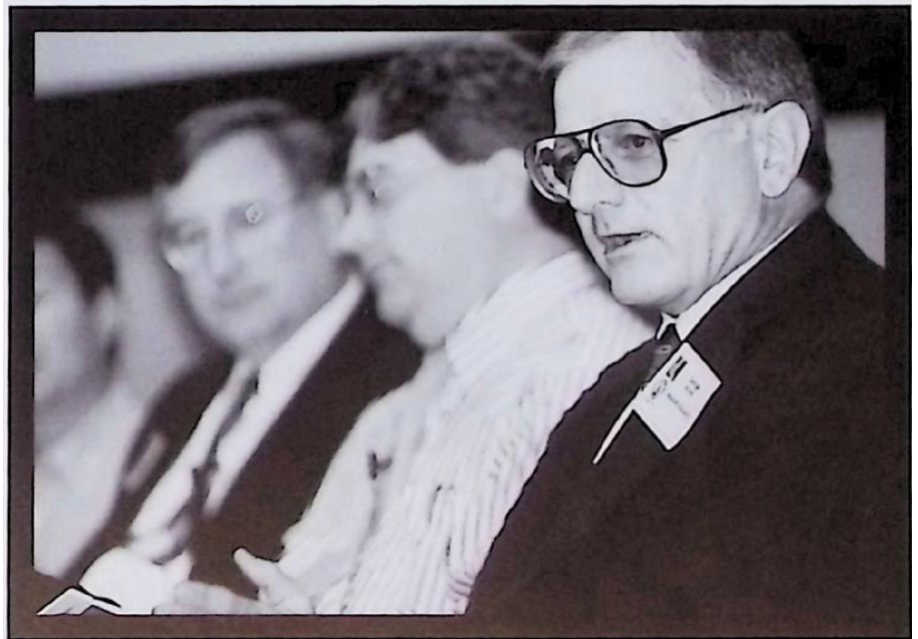
Implications for the Future

Moderator: *Seth Fearey, Director, Smart Valley, Inc.*
Panelists: *Izumi Aizu, Regional Chair, Japan*
Gary Fresen, Regional Chair, Mid North America
Marinus Gelijns, Regional Chair, Europe
Jan Greylorn, Regional Chair, Northwestern America
George Koron, Regional Chair, Western North America
Stephen Yeo, Regional Chair, Pacific Rim
(represented by Ken Wye Saw, NCB, Singapore)

INSIGHTS

The panelists summarized some of their key insights from the conference:

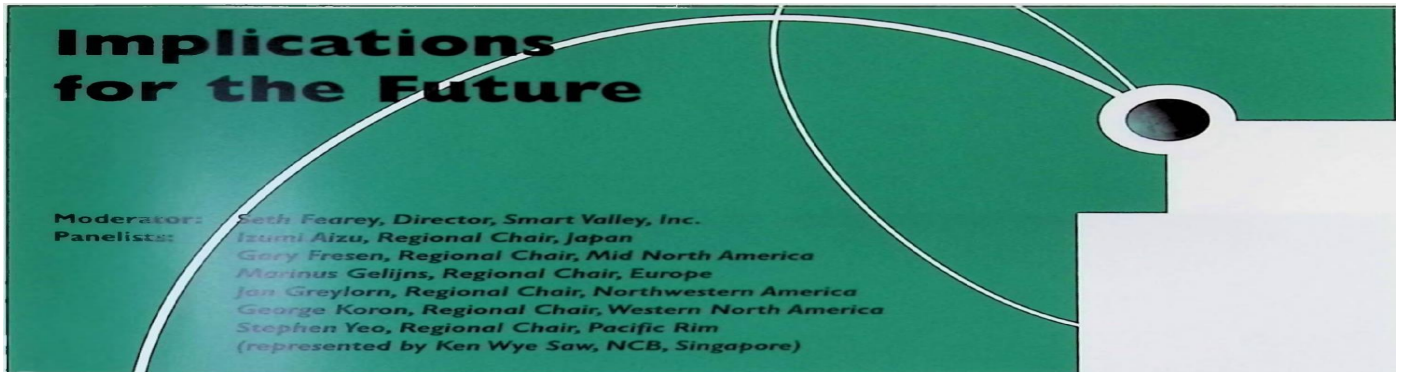
- **Top-Down and Bottom-Up**
 It should be possible to marry some features of the American-pioneered, bottom-up model, based on citizen initiative and volunteerism, with some features from the top-down government leadership model found in other parts of the world. Neither model on its own is sustainable. Bottom-up energy and innovation, if not matched by top-down involvement and resources, will dissipate. Top-down directives, if not internalized by a large number of people, will prove ineffective at implementation.
- **Electronic Communities Are Inevitable**
 Global talk radio was made possible because of low barriers to entry. The Internet is drastically lowering the barriers to entry for electronic communities. The issue is what do we want to do with these new electronic communities-build economic opportunity, promote



George Koran, Connect 96 Regional Chair, Western North America, outlines his insights from the conference with the other regional chairs.

quality of life, create lifelong learning?

- **Linking Electronic Communities**
 A next step is likely to be the linking of regions for purposes of sharing information, opportunities, and lessons learned. Community networks need to join together to create a global



ジョージ・コラン氏（Connect 96地域会長、西北アメリカ地域）は、他の地域会長たちと共に、会議から得た自身の洞察をまとめました。



洞察

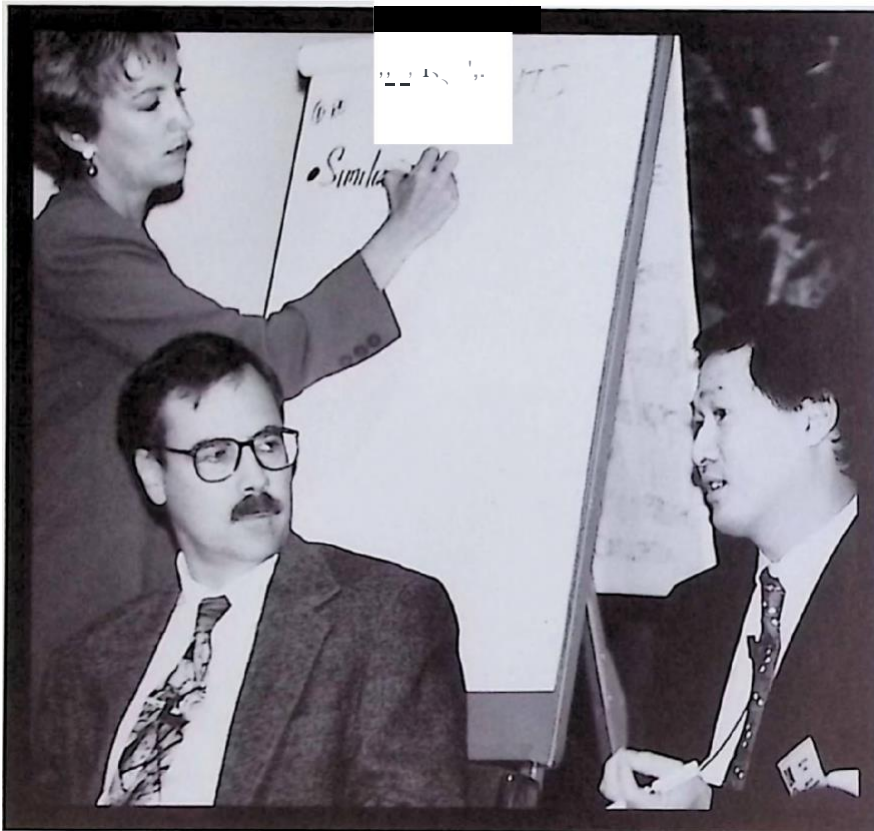
パネリストたちは、会議から得た重要な洞察をまとめました：

- **トップダウンとボトムアップ**

アメリカで先導された市民のイニシアチブやボランティアに基づくボトムアップモデルと、他の地域で見られる政府主導のトップダウンモデルのいくつかの特徴を融合させることは可能です。どちらか一方のモデルだけでは持続可能ではありません。トップダウンの関与やリソースがなければ、ボトムアップのエネルギーやイノベーションは消散します。トップダウンの指令が、多くの人々に内面化されなければ、その実施は効果を発揮しません。
- **電子コミュニティは避けられない**

グローバルなトークラジオが可能になったのは、参入障壁が低かったためです。インターネットは、電子コミュニティに対する参入障壁を劇的に下げています。問題は、これらの新しい電子コミュニティを使って何をしたいかということです。経済的な機会を生み出すのか、生活の質を向上させるのか、生涯学習を促進するのかが問われています。
- **電子コミュニティの連携**

次のステップは、情報、機会、学んだ教訓を共有するために地域を結びつけることです。コミュニティネットワークは連携し、次のステップとしてグローバルな範囲で行動を起こす必要があります。



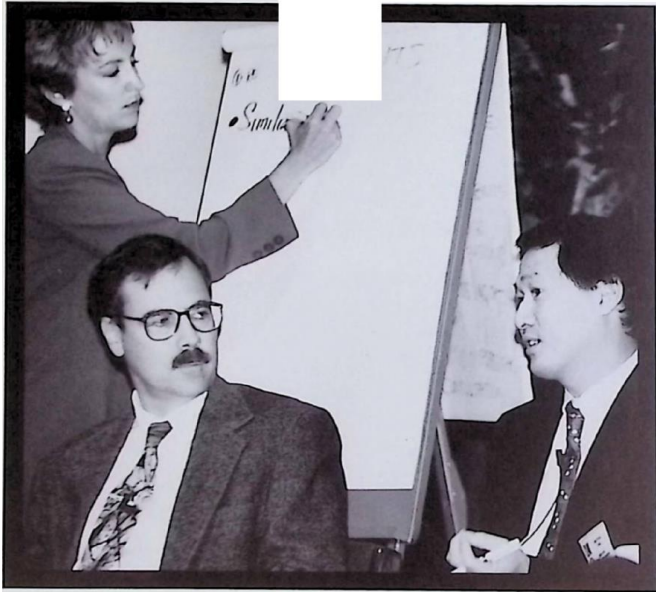
Panel moderator Seth Fearey, Smart Valley, listens to Ken Wye Saw of the National Computer Board, Singapore talk about next steps as Kim Walesh of Collaborative Economics summarizes his remarks.

network of electronic communities.

- Civic Entrepreneurs Required
The Industrial Revolution gave rise to the Carnegies and Rockefellers, who acted as philanthropists. Today, we need "civic entrepreneurs" for the information age who will provide not just resources, but also collaborative leadership.

range of next steps. Some expressed interest in working specifically on the following three activities.

- Create a Connect 97 Steering Group to Begin Organizing a Next Session
There is a need to begin organizing the next Connect session. This will require a steering committee and regional chairs. The planning should focus on how the conference should be organized, who should be invited, and where it should be held. One input was to have a Canadian regional chair for the next conference.
- Establish a Directory of Pioneering Projects and an Electronic Mailing List
To grow a global network of electronic communities, it is necessary to create a directory of pioneering projects and create an e-mail listserv so they can communicate with each other on a global basis.
- Scan Information on Successful Initiatives and Disseminate Results
There is a need for a continual scanning of information on successful projects and sharing of results. This could be done both electronically and in written documents. The work begun through Connect 96, to identify projects, needs to be continued in preparation for subsequent Connect sessions and shared on a regular basis among the network of electronic communities. Each of these efforts would require the establishment of an



パネルモデレーターのセス・フェアリー氏（スマートバレー）は、シンガポール国家コンピュータ委員会のケン・ワイ・ソウ氏が次のステップについて話す様子を聞き、コラボレーティブ・エコノミクスのキム・ウェルシュ氏が彼の発言を要約しています。

電子コミュニティのネットワーク

- **市民起業家が必要**

産業革命は、慈善家として活動したカーネギーやロックフェラーを生み出しました。今日、私たちは情報時代にふさわしい「市民起業家」が必要です。この起業家は、リソースを提供するだけでなく、協力的なリーダーシップも発揮する人物です。

次のステップ

パネリストと参加者は、次のステップとして取り組むべきさまざまな活動を特定しました。いくつかの人々は、次の3つの活動に特に関心を示しました。

- **次のセッションを組織するためのConnect 97運営グループの設立**

次のConnectセッションの組織を始める必要があります。これには運営委員会と地域委員長が必要です。計画は、会議をどのように組織するか、誰を招待するか、どこで開催するかに焦点を当てるべきです。次回の会議には、カナダの地域委員長を設置するという提案がありました。

- **先駆的プロジェクトのディレクトリと電子メールリストの作成**

電子コミュニティのグローバルネットワークを拡大するには、先駆的プロジェクトのディレクトリを作成し、これらがグローバルにコミュニケーションを取るためのメールリストサーバを作成する必要があります。

- **成功したイニシアチブに関する情報のスキャンと結果の普及**

成功したプロジェクトに関する情報を継続的にスキャンし、結果を共有する必要があります。これは、電子的にも書面でも行うことができます。Connect 96を通じて始められたプロジェクトの特定作業は、今後のConnectセッションに向けて継続し、電子コミュニティのネットワークの間で定期的に共有されるべきです。

これらの取り組みを進めるためには、継続的なパートナーシップの確立が必要です。Smart Valleyは、他のグループと協力して取り組む意向を示し、電子メールリストを作成する提案を行いました。Smart Valleyとスタンフォードは、Connect 96から得られた知見を次のホストに引き継ぐ予定です。

ongoing partnership to move forward. SmartValley indicated its willingness to continue to be involved in working with other groups and offered to establish an electronic mailing list. SmartValley and Stanford will pass on their learnings from Connect 96 to the next host.

The discussion produced some other areas of interests, which individuals volunteered to make happen.

- Projects within regions (e.g., Midwest United States) should organize into

regional interest groups.

- Projects of like-type should also organize into special interest groups.
- A "circuit rider" who can meet with projects and help them get started should be created.
- The International Telecommunications Union (ITU) conference in Geneva in 1997 was identified as an opportunity to link efforts.

Ecology of Region

TEC 云路 [O]nline Regions

Dr. Harry J. Saal, Director, SmartValley, Inc.

Harry Saal closed the conference with the theme of region-to-region relationships. Connect 96 confirms the potential for regions to work together in new ways. This new ecology of regions—their relationships and dynamics—is less a short-term fad than a long-term reality. How can we all find success? Saal outlined three issues electronic communities need to face together in the next several years.

First, there is a need for continued diversity of approach. Experimentation is the best way to deal with challenges in a time of turmoil. Can we have common technology systems and still support diversity? Or does technology need to become more amenable to cultural difference?

Second, we will continue to need decentralized systems. We need parallel, not serial, development. We must all undertake experiments and share with each other, rather than wait for some universal solution.

Last, regional developments need to have a spirit of cooperation. Information tech-

ディスカッションから、個々の参加者が実現を希望するいくつかの関心分野も浮かび上がりました。

- **地域内でのプロジェクト（例：アメリカ中西部）は、地域ごとの関心グループとして組織されるべきです。** 同じタイプのプロジェクトも、特別な関心グループとして組織されるべきです。プロジェクトを訪問し、立ち上げを支援できる「巡回支援者」を設置することが提案されました。1997年にジュネーブで開催される国際電気通信連合（ITU）の会議が、これらの取り組みを結びつける機会として挙げられました。

地域のエコロジー（生態系）

Ecology of Region

ハリー・J. サール博士（スマートバレー社ディレクター）

ハリー・サール博士は、地域間の関係をテーマに会議を締めくくりました。

Connect 96は、地域が新しい方法で協力し合う可能性を確認しました。この地域の新しい生態系—その関係とダイナミクスは、短期的な流行ではなく、長期的な現実です。

私たちはどのように成功を見つけることができるのでしょうか？ サール博士は、電子コミュニティが今後数年間で直面するべき3つの課題を示しました。

まず、アプローチの多様性を引き続き維持する必要があります。混乱の時代には、実験が課題に対処する最良の方法です。共通の技術システムを持ちながら、なおかつ多様性を支援することはできるのでしょうか？

それとも、技術は文化的な違いに対してより適応可能であるべきでしょうか？

次に、分散型システムの必要性が続くでしょう。

並行開発が必要であり、直列的な開発ではありません。私たちは普遍的な解決策を待つのではなく、実験を行い、その結果を共有するべきです。

最後に、地域開発には協力の精神が必要です。情報技術は、相互に成功を収めるための前例のない機会を提供します。私たちは皆、勝者になれるのです。

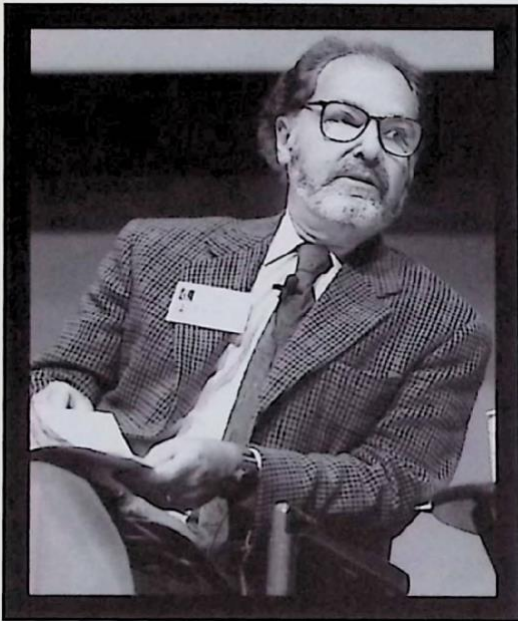
サール博士は、学習プロセスを続けるための3つの潜在的なモデルを提示して締めくくりました。

1つ目は、地域間の独立した協力です。

2つ目は、メガ組織の傘構造の下での統合です。

3つ目、そしておそらく最も魅力的なのは、主要地域（例：ヨーロッパ）内でのネットワーキングを拡大し、時折世界規模で集まることです。

Connect 96から明らかになったことは、電子コミュニティを構築するための地域イニシアチブは今後も続くということです。地域で活動し、グローバルに連携することで、電子コミュニティの先駆者たちは、個人、組織、地域社会、そしてグローバルコミュニティが情報時代の潜在能力を実現するのを助けることができます。



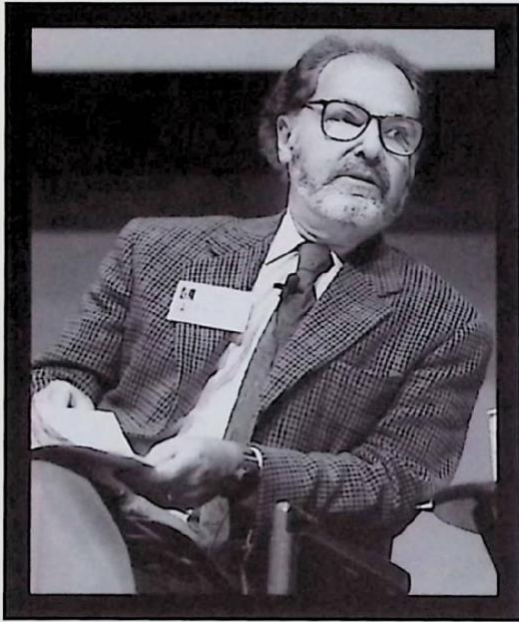
Conference CCKhair HarrySaal concludes Connect96 byurging continued learning and networking among regions.

nology creates unprecedented opportunity for win-win, mutual success. We can all be winners.

Saal ended by presenting three potential models for continuing the learning process. The first is independent region-to-region collaboration. The second is integration under a mega-organization umbrella structure. The third, and perhaps most attractive, is expanded networking within major regions (e.g., Europe) with occasional worldwide get-togethers.

It was clear from Connect 96 that regional initiatives to build electronic community are here to stay. By working locally and linking globally, electronic community pioneers can help individuals, organizations, local communities, and the global community achieve the potential of the information age.

"We can no longer look at the past as a model for our future."-Paul Valery, quoted by Regis McKenna at the close of his presentation, urging conference participants to learn about the new world together.



ハリー・サールCCKHairは、Connect96の締めくくりとして、地域間の学習とネットワーキングの継続を促した。地域間の継続的な学習とネットワーキングを促し、Connect96を締めくくった。

「私たちはもはや、過去を未来のモデルとして見ることはできない。」
— ポール・ヴァレリーの言葉。レジス・マッケンナ氏が自身のプレゼンテーションの締めくくりに引用し、会議参加者に新しい世界について共に学ぶよう促しました。

Conference Program

CONNECT 96:
The Global Summit on Building Electronic Communities

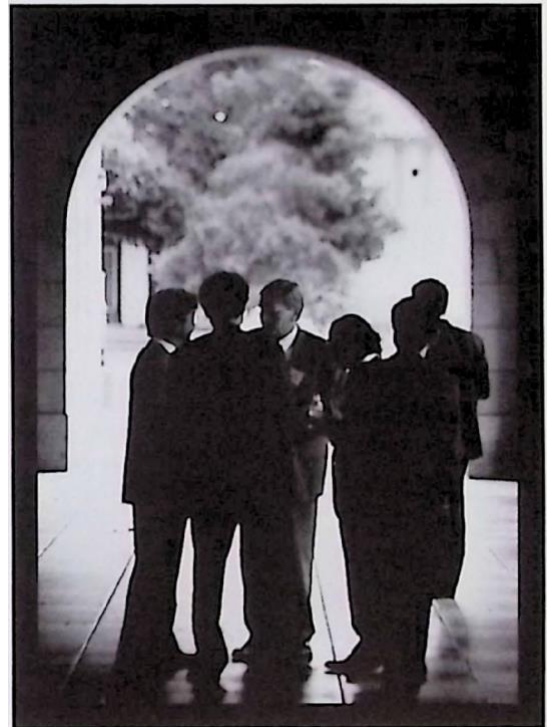
September 9-11, 1996
Cubberley Auditorium, School of Education
Stanford University

Monday, September 9

- 9:00AM Plenary Session
Welcoming Remarks:
Prof. William Miller, Stanford University,
Vice Chairman, SmartValley, Inc.
Keynote Address:
Regis McKenna, Chairman, The McKenna Group
- 10:00AM Panel I:
Benefits and Obstacles Faced by Regional Networks
- 11:30AM Workshop I:
How to Get Started
- 12:30 PM Networking Lunch
- 2:00 PM Panel 2:
The Role of Leadership in Regional Networks
- 3:30 PM Workshop 2:
How to Raise Funds
- 4:30 PM Summary of Key Points from Day One
Prof. William Miller
- 5:30 PM Poster/Demo Session and Reception
-

Tuesday, September 10

- 9:00AM Plenary Session
Global Perspectives:
Presentations from Asia and Europe
Stephen Yeo, National Computer Board, Singapore
Franco Mariotti, Hewlett-Packard, Geneva





10:00AM	Panel 3: The Role of Vision and Goals
11:30AM	Workshop 3: How to Develop an Effective Communication Strategy
12:30 PM	Networking Lunch
2:00 PM	Panel 4: The Role of Organizational Structure
3:30 PM	Workshop 4: How to Manage Partners, Staff, and Volunteers
4:30 PM	Summary of Key Points from Day Two Seth Fearey, Director, Smart Valley, Inc.
6:00 PM	Dinner Speaker: Dr. Annalee Saxenian Professor of Regional Planning at UC Berkeley Author of "Regional Advantage"

Wednesday, September 11

9:00AM	Panel 5: Cultural Needs and Preferences in Regional Networks
10:30 AM	Panel 6: Implications for the Future
NOON	Luncheon Speaker: Dr. Harry J. Saal Director, Smart Valley, Inc.

Featured Organizations

The conference program featured panel participants from 27 electronic community projects, spanning nine U.S. states, and 12 countries. Profiles of these projects, in a standardized format, are available on the Web (www.svi.org/connect96). The following is a list of these initial projects, their contact information, and their primary objective.

Association of Bay Area Governments Online (abagonline)

Contact: Terry Bursztynsky

E-mail: info@abag.ca.gov

URL: <http://www.abag.ca.gov>

Create an electronic network for local governments in the San Francisco Bay Area.

Blacksburg Electronic Village Blacksburg, VA

Contact: Andrew Michael Cohill

E-mail: bev.office@bev.net

URL: <http://www.bev.net>

Provide Internet access to all residents of Blacksburg.

Bridge to Asia

People's Republic of China

Contact: Jeffrey Allan Smith

E-mail: jasmith@bridge.org

URL: <http://www.bridge.org/>

For Third World users, to provide more efficient and cost-effective access to First World knowledge.

Center for Cyber Communities Initiative (CCI)

Yokohama, Japan

Contact: Yasuhiko Torii

E-mail: cci-ofc@nri.co.jp

URL: <http://www.cci.or.jp>

Support research and social experiment of cyber communities.

Champaign County Network (CCNet)

Champaign, Illinois

Contact: Richard Kubetz

E-mail: kubetz@prairienet.org

URL: <http://www.prairienet.org/SiliconPrairie/ccnet.html>

Facilitate access to high-speed communications for Champaign County residents and businesses.

Computer Communication and Training Center, Soros Foundation

Northwestern Romania

Contact: Romeo Macaria

E-mail: Rmacaria@office.soroscj.ro

URL: <http://www.soroscj.ro/>

Provide Internet connectivity, training, and home page services for individuals and educational, medical, and cultural institutions and NGOs.

Enterprise for Economic Excellence (EEE) San Bernardino County, California

Contact: Robert Berry

E-mail: Robert_Berry@eee.org

URL: <http://www.eee.org/>

Coordinate and develop a regional information infrastructure through five strategic initiatives.

Internet Home Page Development and Internet Access for the City of Palo Alto City of Palo Alto

Contact: Rob Pound

E-mail: Rob_Pound@city.palo.alto.ca.us

URL: <http://www.city.palo-alto.ca.us>

Provide the citizens of Palo Alto with timely information about the activities and events of the city.

Issaquah Network Issaquah, WA

Contact: Michael Bookey

E-mail: bookeym@dnac.com

URL: <http://www.issaquah.org/>

Build and operate an advanced technology infrastructure within the Issaquah public schools that rivals the technology infrastructure used by area businesses.



IT2000
Singapore
Contact: Ken W. Saw
E-mail: kenwye@ncb.gov.sg
URL: <http://www.ncb.gov.sg>
Bring information technology to government, businesses and homes.

Joint Advanced Research Integrated
Networking Project OARING)
Malaysia
Contact: Tengku Mohd Azzman Shariffadeen
E-mail: tmas@ms.mimos.mu
URL: <http://www.jarang.my>
Provide affordable access to Internet; acquire and develop strategic technologies; facilitate development of information-intensive economic and social activities.

Kobe Multimedia & Entertainment City
Project (KIMEC)
Kobe City, Japan
Contact: Yoshihide Kimura
E-mail: kimura@pc.city.kobe.jp
URL: <http://www.kobe-cufs.ac.jp/kobe-city/>
Establish advanced information-communication network for disaster prevention, offer administrative information (application in public relations) and applications in schools.

La Plaza de Taos Telecommunity
Taos, New Mexico
Contact: Paul Cross
E-mail: pacross@laplaza.org
URL: <http://www.laplaza.org/>
Create a supportive learning environment that is part of the daily lives of all citizens.

MassNet
Commonwealth of Massachusetts
Contact: Jessica Lipnack
E-mail: info@massnet.org
URL: <http://www.massnet.org/massnet/index.html>
Promote collaboration across business, social, and government sectors through the use of collaborative tools and processes supported by accessible technology.

MFP Australia
Adelaide, Australia
Contact: Philip Moody
E-mail: moody@mfpttOl.mfp.com.au
URL: <http://www.mfp.com.au>
Demonstrate world class practices in economic and social development, information and telecommunications technology, and environmental sustainability.

National Administrations Information
Systems (NAIS)
Korea
Contact: Kuk-Hwan Jeong
E-mail: jkh@nca.or.kr
URL: <http://www.nca.or.kr>
Create a smaller and more efficient government, improve the daily life of citizens, and lay the foundation for the development of IT industries.

NewCOARA
Oita Prefecture, Japan
Contact: Tooru Uno
E-mail: 00001@coara.or.jp
URL: <http://www.coara.or.jp/>
Let the citizens become the central players of the new networked society.

Northern Informatics Applications Agency
Ltd. (NiAA)
Northern England
Contact: Chris Drew
E-mail: Chris.Drew@NIAA.org.uk
URL: <http://www.niaa.org.uk>
Accelerate the evolution of the Information Society to underpin social and economic development of the region.

ONE/Northwest
Northwest United States
Contact: Steve Albertson
E-mail: stevea@onenw.org
URL: <http://www.onenw.org>
Provide electronic networking assistance to non-profit environmental conservation organizations.

Potomac KnowledgeWay Project
 Greater Washington, D.C., region
 Contact: April Young
 E-mail: info@mail.knowledgeway.org
 URL: <http://knowledgeway.org>

Serve as a catalyst to help the region seize the economic, educational, and social opportunities of the communications revolution and become the global center of the knowledge industry.

RED-Line
 Eindhoven, The Netherlands
 Contact: Marinus Gelijns
 E-mail: red@iaehv.nl

Stimulate the development and marketing of multi-media services.

The Smart Islands
 Tokyo, Japan
 Contact: Fumio Shintani
 E-mail: shintani@ird.jr.co.jp
 URL: <http://www.park.or.jp>

Develop digital data terminals other than personal computers to study and improve the security of data transmissions through the public network, to create markets for electronic commerce, and to develop content for the network.

Smart State Alabama
 Birmingham, Alabama
 Contact: Richard Taylor
 E-mail: smartala@traveller.com
 URL: <http://www.hsv.tis.net/smartstate>

Promote information sharing regarding Internet applications in Alabama, promote coordination of Internet/information highway planning, and minimize duplication of cost and effort in implementing Internet applications.

Smart Toronto
 Greater Toronto, Canada
 Contact: Michael Raggett
 E-mail: m.raggett@resonet.com
 URL: <http://www.canada.hp.com/smarttoronto/>

Create a network of people in business who will work in partnership to create high-value jobs, a strong economic foundation, and better future for the Greater Toronto area.

Smart Valley, Inc.
 San Francisco Bay Area
 Contact: Pete Sinclair
 E-mail: info@svi.org
 URL: <http://www.svi.org>

Create collaborative infrastructure projects that demonstrate the positive value of the application of technology in education, health care, local government, business, and the home.

Stokab
 Stockholm, Sweden
 Contact: Anders Comstedt
 E-mail: anders.comstedt@stokab.se
 URL: <http://www.stokab.se/>

Enable all operators of telecom services access to dark fiber.

WinonaNet/Luminet
 Winona, Minnesota
 Contact: Cheryl M. Davis and Jennie G. Florness
 E-mail: winnet@luminet.net
 URL: <http://www.luminet.net/winnet>

Strengthen the Winona community by offering community information and news, as well as opportunities for interactive community participation via a site on the World Wide Web.

Participating Organizations



- 3Com, CA
- AB STOKAB, Sweden
- Andersen Consulting, CA
- Apple Computer, CA
- Association of Bay Area Governments, CA
- AT&T Research Labs, NJ
- Baker & McKenzie, IL
- Bay Area Economic Forum, CA
- Bay Networks, Inc., CA
- BC TEL Advanced Communications, Canada
- Bell Global Solutions, Canada
- Blacksburg Electronic Village, VA
- Bridge to Asia, Hong Kong
- Cable Co-op, CA
- Calgary Economic Development Authority, Canada
- California Legislature, CA
- Center for Cyber Communities Initiative, Japan
- Champaign County Chamber of Commerce, IL
- City of Kawasaki, Japan
- City of Palo Alto, CA
- City of Stockholm, Sweden
- Clark County Public Education Foundation, NV
- Collaborative Economics, CA
- Com21, CA
- CompuMentor, CA
- Consulate General of Japan, CA
- Department of Administration, State of Minnesota, MN
- Digital Network Architects, WA
- Enterprise for Economic Excellence, CA
- Epson Palo Alto Laboratory, CA
- Foundation for Multimedia Communications, Japan
- France Telecom, France
- Hewlett-Packard Company, CA
- Hewlett-Packard, Europe, Belgium
- Hewlett-Packard, S.A., Switzerland
- High Tech Center Babelsberg, Germany
- Hitachi Research Institute, Japan
- Hochschule Bremerhaven, Germany
- Industry Canada, Canada
- I-Net Technologies, Inc., Korea
- Institute for HyperNetwork Society, GLOCOM, Japan
- Japan Research Institute, Japan
- JETRO, Los Angeles, CA
- Joint Venture South Florida, FL
- Kobe Multimedia & Entertainment City (KIMEC), Japan
- La Jolla Institute, CA

La Piana Telecommunity Foundation, Inc., NM	RED-Line, The Netherlands
Malaysian Institute of Microelectronics System, Malaysia	Resources and Operations Institute, NY
MassNet, MA	SAEM Sophia Antipolis Cote D'Azur, France
MFP Australia, Australia	SeniorNet, CA
Michigan State University, MI	Singapore Telecommunications Ltd., Singapore
Ministry of International Trade and Industry, Japan	Smart State Alabama, AL
Monterey Bay Region Futures Network, CA	Smart Toronto, Canada
Morino Institute, VA	Smart Valley, Inc., CA
NASA Ames Research Center, CA	Smart Cities, CA
National Computer Board, Singapore	SMU Business Arena Stockholm, Sweden
National Computerization Agency, Korea	Soros Foundation, Romania
National Technological University, CO	Stanford Computer Industry Project, CA
New COARA, Japan	Stanford University, CA
Nomura Research Institute, Pacific, Inc., CA	Statskontoret Administrative Development, Sweden
Northern Informatics Applications Agency, United Kingdom	The World Bank, DC
NTT Software Laboratories, CA	u.s.—Japan Technology Management Ctr., CA
ONE/Northwest, WA	University of California, Davis, CA
Osaka Gas Company, Japan	University of Minnesota Duluth, MN
Potomac KnowledgeWay Project, VA	University of Wisconsin - Milwaukee, WI
Price Waterhouse LLP, CA	WinonaNet, MN
PRIMAS, Inc., CA	
Puget Sound Power & Light Company, WA	
Puget Sound Regional Council, WA	

About the Sponsors



3COM CORPORATION, whose name is derived from its emphasis on COMputer, COMmunication, and COMpatibility, became a driving force of the computer networking industry 17 years ago. Today, with 71 offices in 32 countries serving more than 32 million users, 3Com continues to be a leader and innovator, providing a wealth of local and wide area network (LAN and WAN) solutions to the global marketplace. Its products and systems connect users throughout the network, in workgroups and building/campus LANs, on WAN backbones, at remote offices, and wherever mobile users plug in and log on. 3Com manufactures network adapters, the interface devices that connect computers to networks, for network connections to servers, desktop PCs and notebook computers. Outside the traditional enterprise, 3Com offers products for small business, small site and individual users environments, including ISDN (Integrated Services Digital Network) internetworking platforms, digital modems and adapters.

www.3com.com

BAY NETWORKS, INC. is a worldwide leader in the internetworking market, providing a full line of products that serve enterprises, workgroups, small offices and mobile workers. The company offers market-leading LAN and ATM switches, hubs, routers, remote and Internet access solutions, and network management applications, all unified by the BaySISTM architecture. With revenues of \$2.1 billion over the past four fiscal quarters, Bay Networks markets and supports its products around the world, providing 7x24 support coverage.

www.baynetworks.com

HEWLETT-PACKARD COMPANY designs, manufactures and services electronic products and systems for measurement, computing and communication used by people in industry, business, engineering, science, medicine and education. HP's basic business purpose is to accelerate the advancement of knowledge and improve the effectiveness of people and organizations. The company's more than 24,000 products include computers and peripheral products, electronic test and measurement instruments and systems, networking products, medical electronic equipment, instruments and systems for chemical analysis, handheld calculators and electronic components.

HP is one of the largest industrial companies in the United States and one of the world's largest computer companies. The company had net revenue of \$3.15 billion in its 1995 fiscal year (ended October 31). More than 55 percent of its business is generated outside the United States; two-thirds of that is in Europe. Other principal markets include Australasia, Canada, the Far East, Japan and Latin America.

www.hp.com

PRICE WATERHOUSE LLP, with 16,000 men and women throughout the U.S., is a vital part of the worldwide Price Waterhouse organization. Price Waterhouse has helped the world's leading companies solve complex business problems. Price Waterhouse offers accounting, auditing, tax and consulting services to corporations and government agencies in 119 countries and territories.

Price Waterhouse LLP

The High Technology Group assists innovative and fast-moving companies in the life sciences, networking and communications, semiconductor, software and computers and peripherals industries. These business advisers have experience in helping domestic and international companies in all stages of growth.

www.pw.com

For additional copies contact:

Leslie Kareckas
Smart Valley, Inc.
2520 Mission College Blvd., Suite 202
Santa Clara, CA 95054
T: 408-562-7707
F: 408-562-7677
E-mail: lesliek@svi.org

Connect 96 Casebook Order Form

WHAT IS IT?

Connect96: The Global Summit on Building Electronic Communities, sponsored by Smart Valley, Inc.™ and Stanford University, brought together visionaries and pioneers from 16 countries to share ideas and exchange information on the development of regional networks. The Connect96 Casebook is a complete reference guide to the conference proceedings, lessons shared and key themes of the conference.

WHAT INFORMATION DOES IT INCLUDE?

- Descriptions of the four distinct types of ELECTRONIC COMMUNITIES
- Summary of MAJOR THEMES that emerged from the conference
- LESSONS OFFERED by workshop panel experts on how to get started, raise funds, develop effective communication strategies and manage staff and volunteers
- HIGHLIGHTS of panel discussions on:
 - Benefits and Obstacles Faced by Regional Networks
 - The Role of Leadership in Regional Networks
 - The Role of Vision and Goals
 - The Role of Organizational Structure
- Summary of conference PRESENTATIONS:
 - Dance of Technology with Society, Regis McKenna, The McKenna Group
 - The Action in the Regions, Prof. William Miller, Stanford University
 - Regional Advantage, Dr. Annalee Saxenian, UC Berkeley
 - Ecology of Regions, Dr. Harry J. Saal, Smart Valley, Inc.

How Do I ORDER A COPY?

The Casebook is available for \$30.00 US. To order your copy of this 57-page document, complete the order form below and submit it along with a check or money order to:

Connect96 Casebook
c/o Smart Valley, Inc.
2520 Mission College Blvd., Suite 202
Santa Clara, CA 95054

Please make checks payable to Smart Valley, Inc.

For information on wiring your payment, contact Leslie Kareckas at lesliek@svi.org or +1 408-562-7747.

.Note - Casebook will not be shipped until payment is received.

SHIP TO:

Name: _____

Company: _____

Address: _____

City: _____ State: _____ Zip: _____

TEL: _____ FAX: _____ 110

ORDER:

cost (in US dollars): \$30.00

x number of copies: _____

Total enclosed: _____

Copyright© 1996, SmartValley, Inc.® All rights reserved