

【論文】

価値共創とイノベーション：2つの事例の分析をもとに

Co-creation of Value and Innovation : From the Analysis of Two Cases

所 伸 之
Tokoro Nobuyuki

<目次>

1. はじめに
2. 先行研究のレビュー
3. 分析のフレームワーク
4. 事例分析
5. インプリケーション

1. はじめに

近年、経営学の領域ではイノベーションに関する研究が盛んに行われている。そのなかには Christensen (1997) の研究や Chesbrough (2003) の研究に代表されるように、世界的に大きな反響を呼びイノベーション研究に新たな 1 ページを加えた研究も存在する。イノベーションが多くの人々の関心を引き付けてやまないのは、イノベーションの創造こそが企業の競争力の源泉であり、社会を変える原動力であるからであろう。筆者が専門とする環境経営においてもまさにそうした視点を持つことが重要となっている。すなわち、ハイブリッドカーや電気自動車、燃料電池車に見られるように技術革新によるイノベティブな製品開発と普及が脱炭素社会と呼ばれる新たな社会の実現を可能にし、そのプロセスにおいて企業の競争優位が強化されるとみられているのである。

本稿では、2つの事例の分析をもとにイノベーション創造のメカニズムについて検証する。2つの事例とは、大手電機メーカーのパナソニックが神奈川県藤沢市の同社工場跡地で建設を進める Fujisawa Sustainable Smart Town (Fujisawa SST)、富山市が推進する環境未来都市プロジェクトである。詳細は後段で述べることにするが、民間企業が主体となって推進するプロジェクトと行政が主体となって進めるプロジェクトでは性格が異なり、プロジェクトに参加している各主体間の関係性にも違いがみられる。そのことがイノベーション創造のメカニズムにどのような影響を及ぼすかを明らかにすることが本稿の目的である。

2. 先行研究のレビュー

本論に入る前に、企業の競争優位について先行研究をレビューしておきたい。イノベーションの創造が企業の競争優位の源泉になり得るとしても、そもそも企業の競争優位とは

いかなるものかを確認しておく作業が必要だからである。

(1) ポジショニング・ビュー

ポジショニング・ビューはPorter (1980,1985) によって提唱された考え方であり、企業を取り巻く外部環境、とりわけ構造的な障壁に着目し、当該企業にとり望ましい構造障壁がある市場を選択することで競争優位が得られるとする考え方である。ポジショニング・ビューのベースになっているのが産業組織論の視点である。産業組織論では、構造的な障壁により特定の産業の利益が守られている状態は好ましくなく、解消されなければならない問題とされるが、ポジショニング・ビューではその状態を逆手に取り、企業は構造的な障壁で守られている市場を選択することで、利益を確保することができる考えるのである。

ポジショニング・ビューが指摘する市場における構造的な障壁とは、「産業内での競争の激しさ」「新規参入の脅威」「代替的な製品・サービスの脅威」「供給業者の脅威」「買手の交渉力」であり、これらは一般的にfive forcesと呼ばれる。このようにポジショニング・ビューでは市場におけるポジショニング、位置取りが重要であり、構造的な障壁に守られて利益の確保が容易な外部環境、市場を選択することが競争優位の獲得につながると主張する。¹⁾

(2) リソース・ベースト・ビュー

ポジショニング・ビューが企業の競争優位の源泉を企業の外部環境に求めたのに対し、リソース・ベースト・ビューでは企業の内部資源に着目する。すなわち、リソース・ベースト・ビューの提唱者である Wernerfelt (1984) , Rumelt (1984) , Barney (1986) 等によれば、企業の競争優位は外部環境の構造的要因によって決まるのではなく、企業の組織内部に蓄積された資源や能力等の内部資源の差異によって左右されるのである。ここで企業の組織内部に蓄積された資源とは、技術や技能等の目に見える資源のみを指すのではない。長年の経験から蓄積された知やノウハウ等のいわゆる暗黙知も含まれる。Prahalad & Hamel (1990, 1994) の提唱した「コア・コンピタンス」という概念もこうした考え方に沿ったものである。

リソース・ベースト・ビューでは、競争優位の源泉となる企業内部の資源の特徴について次の3点を挙げる。すなわち、「希少性」「模倣の困難さ」「顧客価値との一貫性」の3点である。「希少性」とは、その資源が希少であり、他社が市場において容易に獲得することが困難な場合、その資源を有する企業にとっては競争優位になり得るというものであり、また「模倣の困難さ」とは、仮に他社が当該企業の競争優位の源泉を突き止めたとしても、その資源を模倣することが困難な場合、当該企業にとっては競争優位を維持できることが可能となる。さらに「顧客価値との一貫性」については、仮に企業内部に有する資源が希少性を有し、他社が模倣困難なものであったとしても、それが顧客にとって価値あるものでなければ競争優位の源泉にはなり得ないというものである。²⁾

(3) 他社（あるいは顧客）との共創による競争優位の獲得

ポジショニング・ビューにせよリソース・ベースト・ビューにせよ、市場を企業間の競争の場と捉えているのに対し、市場を企業間あるいは企業と顧客の共創の場として捉え、共創により競争優位を獲得するという考え方も存在する。Chesbrough (2003) は、

自社単独ではなく他社との共創によりイノベーションを創造する必要性を唱え、「オープン・イノベーション」の概念を普及させた。また、Vargo & Lusch (2004) は企業の価値創造は製品の価格を基準にした伝統的なモデルから、サービスのシステムやロジックを重視したモデルに変わりつつあるとし、サービスを「顧客との価値共創」として捉える Service-Dominant Logic (S・D Logic) という考え方を提唱した。同様に Prahalad & Ramaswamy (2004) もまた市場を企業間の競争の場として捉えるのではなく、企業と顧客の共創の場として捉えることで新しい価値が創造される可能性を指摘した。

但し、ここで留意しなければならない点は、他社（あるいは顧客）と共創するに当たって自社の何をオープンにするかということである。つまり自社の有する資源のうち、どの部分を公開し、どの部分を秘匿するかという判断である。この判断の優劣により獲得される競争優位は変わってくる。従って、この戦略は「オープン・アンド・クローズ」戦略とも呼ばれる。

(4) CSV による競争優位の獲得

前出のポジショニング・ビューの提唱者である Porter は近年、CSV (Creating Shared Value) という新しい概念を示し、それとの関連で企業の競争優位の問題を論じている。(Porter, Mark 2011)。CSV とは企業価値と社会的価値を同一のベクトルで捉え、企業が社会的な課題に取り組み、その解決のために製品・サービスの開発等、企業努力を積み重ねることで社会的な問題の解決への展望が開け、同時に企業も市場開拓やブランドの向上等により企業価値を高め、競争優位を獲得できるというものである。CSV の考え方は CSR (Corporate Social Responsibility) に比べてより戦略的な思考が強く、企業経営に定着するのではないかという期待感は強い。³⁾ 現在の社会は、環境問題、貧困・格差問題をはじめ様々な問題が山積しており、こうした社会的な課題に対して従来とは異なるアプローチ、すなわち、ビジネスの手法を用いて取り組むという視点は斬新ではある。

3. 分析のフレームワーク

本節では事例分析を行う際の理論的なフレームワークを提示する。前節において競争優位に関する先行研究をレビューしたが、こうした先行研究の知見を踏まえつつ、本稿では競争優位に関して、異なる主体間の共創が競争優位を生み出すという考え方に依拠することにする。何故なら、本稿の関心事であるイノベーションは、異質なもの同士の交わりの中から生まれるということは、これまでのイノベーション研究においてある程度確立された知見となっているからである。

異なる主体間が共創する場合、それを可能にする要件は何か。本稿では、野中等 (1995, 1998, 2008) が提唱する知識創造理論のエッセンスを援用しながら、以下の2つの要件を提示する。

(1) 「場」の構築

企業間であれ企業と顧客間であれ、異なる主体間で共創が行われるためには、それらが交わる「場」が必要になる。ここで求められる「場」とは、会議室のような単なる物理的な場所のみを意味するのではなく、もっと広範な概念を包含する。

そもそも「場」に関する研究は自然科学、社会科学、人文科学の領域でそれぞれ行われてきた。19世紀の物理学では「電場」「磁場」といった概念が登場する。「電場」とは、電気を帯びた物体を取り巻く空間の状況であり、「磁場」は電流によって発生し、その磁力が他の電流に作用する状況を指す。19世紀の物理学では、こうした「場」こそが基本的な物理的実体として捉えられ、物体とは関係ないものと考えられていた。その後、20世紀に入り、アインシュタインの相対性理論が登場するに至り、物質と場は分離不可能であり、物体があれば必ず重力場が存在することが主張された。現代物理学では物体は単独で存在するものではなく、周囲と不可分に結び付いており、物体の性質は周囲との関係性により規定されるものと考えられている。

一方、心理学の領域ではゲシュタルト社会心理学における「場」の定義がある。代表的な研究者である Lewin (1951) によれば、一般に相互に依存していると考えられる共存する事実の全体が「場」と定義された。人とその現実を包含している生活空間を心理学では「場」として捉える必要があると主張したのである。さらに哲学の領域では、西田幾太郎 (1965)、清水博 (2003) の研究がある。彼らは、主体と客体が一体化した主客未分離という善の思想に基づき、西洋の近代科学とは一線を画した東洋思想に基づく独自の場の考え方を提示した。

このように「場」は異なる主体間の関係性の概念において捉えられてきた。前出の知識創造理論においても、異なる主体間が交わり、新たな知が創造されるプロセスにおいて「場」は極めて重要なファクターとして捉えられている。但し、ここで留意しなければならない点は、それが「意味をベースにした関係性」でなければならないということである。例えば、駅のように多くの人々が行きかう「場」であっても、人々の間に何ら意味のある関係性が存在しない場合、人々の間に共創は起こり得ない。逆に、人々の間に意味をベースにした強固な関係性が構築されていれば、物理的に顔を合わせることも不可能な遠隔地であっても共創することは可能である。従って、共創を可能にする「場」の要件とは異なる主体間の「意味をベースにした関係性」の構築であり、その要件を満たしているのであれば、具体的な形態は物理的なスペース、バーチャルな空間、メンタルスペース等、多様な形態の場の構築が考えられる。

(2) 「場のリーダー」によるリーダーシップの発揮

「場」が構築されたとしても、それにより自然発生的に共創が起こるわけではない。異なる主体間に共創が起きるためには、それを可能にする仕掛けが必要である。その仕掛けを行う役割を担うのが「場のリーダー」である。ひとつの例を提示しよう。

自動車メーカーのホンダは日本を代表する企業の1つであり、他社の模倣を嫌い、「ホンダらしさ」に拘った独自のモノづくりを追求している企業として知られている。そのホンダが行っているユニークな取り組みの1つに「ワイガヤ」がある。「ワイガヤ」とは、役職や年齢、性別に関係なく、社員が自由闊達に議論することを意味する。ホンダの「ワイガヤ」は会社を離れて、ホテルや保養所等において合宿形式で行われる。社員は日常を離れて、非日常的な空間のなかで寝食をともにしながら様々なテーマについて自由に議論するのである。この「ワイガヤ」から時として斬新なアイデアやコンセプトが生まれることがあるという。⁴⁾ この「ワイガヤ」は異なる主体間の共創を生み出す「場」の役割を果たしていると言える。

しかしながら、ここで留意しなければならないことは、同じ会社であっても普段、直接顔を合わせたことのない社員同士が集まって、すぐに自由闊達な議論が起きるかどうかということである。実際、「ワイガヤ」を実施しても最初のうちはお互い打ち解けず、形式張った、うわべだけの議論に終始しがちであるという（野中、遠山、2006）。こうした閉塞感を打破し、自由闊達な議論へと導く上で重要な役割を果たすのが「場のリーダー」である。

「場のリーダー」は、お互いが打ち解けて本音で語り合う環境作りを行う。言うなれば共創を促すための「場づくり」である。そのためには意図的に場をかき回し、参加者を挑発する等の行為を行うことも必要である。つまり、「場」に「ゆらぎ」を起こすことで参加者の創発を引き出すのである。Mintzbergも指摘するように、創発とはトップダウンとボトムアップのせめぎ合いのプロセスの中から生まれてくるのであり（Mintzberg, 1973, 1978, 1990）、「場のリーダー」による適切なリーダーシップなしには参加者による創発は起こり得ない。さらに、参加者による自由闊達な議論の中から様々なアイデアや提案がなされたとしても、それらを適切に結び付けなければ単なる「言いつ放し」で終わってしまう可能性がある。すなわち、参加者同士の議論や意見の中から「きらりと光るもの」を見出し、価値創造へとつなげる「橋渡し」をする行為が必要なのである。この行為を担うのも「場のリーダー」である。

ここで指摘する「場のリーダー」とは、マネージャーとは本質的に異なる。一般的に組織におけるマネージャーの仕事とは、各人に仕事を割り振り、効率的に管理することである。これに対して「場のリーダー」の仕事とは、各人の創発を引き出し、それらをつなぎ合わせて新しい創造物を生み出すことである。言い換えれば、マネージャーに求められる資質とは、システムを細分化し、各システムを効率的に運用する「アナリス」的な能力であるのに対し、リーダーに求められる資質とは、システムを構成する個々の創造性を引き出し、それらを総合することで新しい価値を生み出す「シンセシス」的な能力である。

4. 事例分析

本節では、事例分析を通じてイノベーション創造のメカニズムについて検証する。すでに指摘したように、取り上げる2つの事例はいずれも都市開発に関する事例であり、環境問題や高齢化問題等、現代の都市が抱える様々な問題を最新の技術や斬新なサービス等により解決しようとするプロジェクトである。2つの事例ともにプロジェクトには様々な主体が参加、関与しており、異なる主体間の価値共創によりイノベーションを創造しようとしている点も共通している。但し、前述した通り、Fujisawa SSTは民間企業が主導するプロジェクトであるのに対し、富山市の環境未来都市に関するプロジェクトは行政が主体となって推進しているプロジェクトである。こうしたプロジェクトの基本的な性格を理解した上で、上記の分析フレームワークを援用しながら事例分析を行うこととする。

4-1 Fujisawa Sustainable Smart Town (Fujisawa SST) プロジェクト

Fujisawa SSTは、大手電機メーカーのパナソニックが神奈川県藤沢市の同社工場跡地に建設を進めている都市開発プロジェクトである。総事業費約600億円を掛けて2011年にスタートし、2018年度の完成を目指している。プロジェクトにはパナソニックを始め、パナホーム、東京ガス、オリックス、三井不動産、アクセンチュア、日本設計、NTT東

日本等、様々な異業種の企業が参加しており、これらの企業のコラボレーションを通じて新しい価値の創造を目指している。以下に Fujisawa SST プロジェクトの概要を記す。⁵⁾

① Energy

Fujisawa SSTでは、太陽光、風力等の再生可能エネルギーの利用を促進し、エネルギーの地産地消、自給自足を目指している。全ての戸建住宅に太陽光発電システムと蓄電池を標準装備し、最新の創蓄連携システムにより太陽光発電システム・蓄電池・家庭用燃料電池「エネファーム」を連携、家庭で作った電気を賢く利用し、余剰電力は売電することもできる。また、家庭で使用する電気を管理するスマート HEMS (Home Energy Management System) を構築することで、電気の「見える化」を図る。

さらに、街の一角に「コミュニティソーラー」を設置し、平常時には電力系統に電力を供給することで地域全体の低炭素化に貢献するとともに、自然災害等の非常時には住民に非常用コンセントとして開放することになっている。

② Security

Fujisawa SSTでは、住民が安心して暮らせる街づくりを目標に掲げ、最新の技術を結集した「Virtual Gated Town」と呼ばれるシステムを導入している。街の出入り口、公共の建物、公園の陰、大通りの交差点などを中心に約 50 台の「見守りカメラ」を設置し、照明と連動させることで防犯性を高める取り組みが行われている。照明は、夜間、誰もいない時は照度を落とし、人や車が通る時はそれを感知し、2～3 歩先まで明るく照らす「センサー付き LED 道路灯」および「センサー付き LED 街路灯」を設置、カメラと照明は無線で連動しており、常に進行方向が明るくなるように設計されている。また家単位でのホームセキュリティとしては、侵入探知、火災探知、非常通報等の装置が標準装備されている。

さらに、こうした最新の技術とともに「人」が行う巡回サービスも実施、「セキュリティ・コンシェルジュ」による巡回サービスが住民の安全を守ることになっている。

③ Mobility

Fujisawa SSTでは、都市の交通問題を解決するために「トータル・モビリティサービス」と呼ばれる新しいシステムを取り入れている。具体的には、電気自動車や電動バイク、電動アシスト自転車のシェアリングサービス、レンタカーのデリバリーサービス、充電バッテリーをレンタルする「バッテリーステーション」の設置などである。こうした多様なサービスを住民にワンストップで提供するために、「モビリティコンシェルジュ」が置かれている。「モビリティコンシェルジュ」は予約の受付を始め、移動距離、利用時間、時間帯による交通量の変化などを考慮して、カーシェアがいいか、レンタカーがいいか、移動手段は電気自動車がいいか、それとも電動バイクがいいかなどを判断し、住民に提案する。住民は、自宅のテレビやスマートフォンから空き状況の確認や予約などができ、さらに自身のカーシェアやレンタカーデリバリーの利用実績と CO2 削減量なども確認することができるようになっている。

④ Healthcare

子供から高齢者まで、全ての住人が健やかに暮らしていける街づくりを目指す Fujisawa SST では Healthcare を価値創造の 1 つに掲げている。具体的には、「Well SITE」と呼ばれる街区に特別養老老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅、各種クリニック、保育所、学習塾などを建設し、各々の施設がシームレスにつながることで住

民に最適なサービスが提供される仕組みが構築されている。このシステムが「地域包括ケアシステム」と呼ばれるものである。

「地域包括ケアシステム」では、ICTを利用して住民の健康関連情報を共有サーバーに一元管理し、入院していた住民が退院して自宅に戻った後、引き続き適切な介護サービスが受けられるように医療機関と介護施設が共有サーバーにより繋がっている。

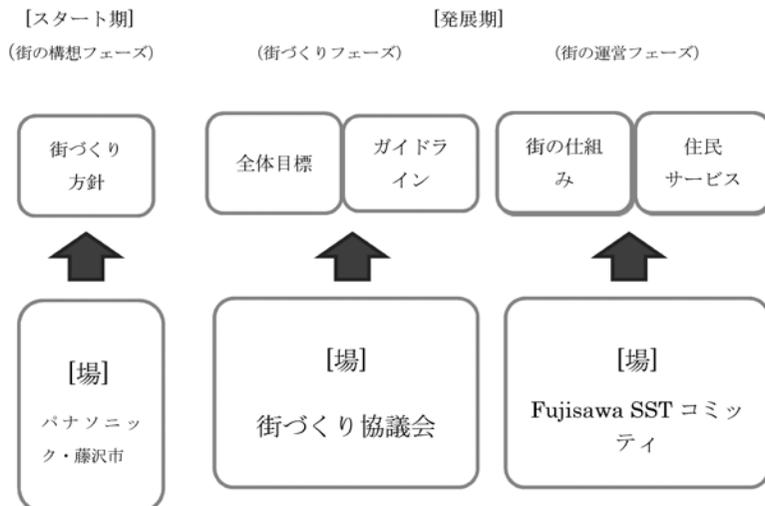
⑤ Community

現代の都市、とりわけ大都市の抱える問題の1つがコミュニティの欠如である。すなわち、人間関係の希薄さ、他人への無関心さが高齢者の孤独死や幼児虐待等の悲惨な事件を生んでいる。Fujisawa SSTでは人と人の「つながり」を重視し、コミュニティの再生に取り組んでいる。子供から高齢者までがつながり、触れ合える街づくりである。その1つが「Fujisawa SST ソーシャルサービス」の提供である。例えば、住民の所有物やマンパワーの交換をサポートする「リソースシェアリング」、防災や防犯などの情報交換をサポートする「ベルリンガー」、学びたい人と教えた人のマッチングをサポートする「コーラーニング」、リソースの共同購入、共同利用の実現をサポートする「コミュニティファンディング」等、リアルタイムに人々がつながり合えるサービスが提供されている。

4-1-2 イノベーション創造のメカニズムの検証

本節では、上記した分析のフレームワークを援用しながら、Fujisawa SSTにおけるイノベーション創造のメカニズムについて検証する。まず「場」の構築についてであるが、Fujisawa SSTではパナソニック、他のプロジェクト参加企業（パートナー企業）、地元の自治体（藤沢市）、住民が参加した多様な「場」が構築されている。図1は、プロジェクトのスタートから進展のプロセスにおいて構築された「場」を示したものである。

図1 Fujisawa SSTのスタート期、発展期における「場」の構築



パナソニック提供資料を一部修正の上、筆者作成

まず、プロジェクトの構想段階においては、パナソニックと地元の自治体である藤沢市との間に街づくりの方針を議論するための「場」が構築されている。パナソニックと藤沢市との協議は2007年から2010年までの3年間、定期的に開かれ、2010年に「Fujisawa SST 街づくり方針」を共同で作成し、公表している。次いで、2011年にプロジェクトがスタートするとパナソニック、パートナー企業、藤沢市が街づくりの具体的な計画について協議する「場」として「街づくり協議会」という組織が作られた。Fujisawa SST では街づくりを通じて、Energy, Security, Mobility, Healthcare, Community の5つの領域において価値を創造することを目指しており、そのためにはプロジェクトの各メンバーが有する知見がいかに発揮され、またメンバー間で意見、アイデアをぶつけ合い、議論する空間が必要である。「街づくり協議会」はそうした目的から作られた「場」である。

最後に、街の運営段階においては「Fujisawa SST コミッティ」と呼ばれる「場」が構築されている。これは住民の自治組織である。Fujisawa SST では2014年に街びらきを行い、住民の入居が始まっている。Fujisawa SST は、100年後も持続可能な街づくりを目指しており、そのためには住民が自ら行動するための組織の存在が必要であると考えられており、そうした住民の自治組織として Fujisawa SST コミッティが作られた。また同時に、住民の要望を取り入れ、具現化するためにタウンマネジメント会社も設立された。このタウンマネジメント会社にはパナソニックをはじめ、パナホーム、三井不動産、東京ガス等のパートナー企業も出資しており、住民の様々な要望を取り入れたサービスやシステムの開発等を行うことになっている。すなわち、Fujisawa SST コミッティは、住民とプロジェクト参加企業が共創しながら街づくりを持続的に行っていくための「場」としての役割を果たすことが期待されているのである。

さて、このように Fujisawa SST においては様々な「場」が構築されてきたが、こうした「場」は異なる主体間の共創を促すために有効に機能したのであろうか。前述したように、「場」が有効に機能するためには、「場のリーダー」による適切なリーダーシップの発揮が必要となる。誰が「場のリーダー」の役割を果たすかについては、状況に応じて変わる場合も考えられるが、Fujisawa SST の場合には一貫してパナソニックがその役割を担っている。筆者が行ったヒアリング調査では、パナソニックはプロジェクトのリーダーとしての役割を次の2点において自覚していた。⁶⁾

- 1) プロジェクトのリーダーとして他の参加企業や自治体の利害を調整し、全体をまとめる。
- 2) プロジェクトに参加している企業の有する知見が如何なく発揮されるよう、個別の領域については極力干渉しない。

こうしたパナソニックの「場のリーダー」としてのスタンスは、プロジェクトのスタートから進行プロセスに応じて構築された「場」において果たした役割において確認することができる。プロジェクトのスタート前に地元の自治体である藤沢市との間に構築した「場」では、3年間の年月をかけて Fujisawa SST の基本的な性格やコンセプトについて議論した。自社の工場跡地に建設するプロジェクトであったにも関わらず、自治体の意向も十分に尊重し、自治体との共創によりプロジェクトの新しい価値を生み出すとするパナソニックの姿勢が窺える。ここで生み出されたコンセプトが Fujisawa SST のスローガンとなる「生きるエネルギーが生まれる街」である。

一方、プロジェクトのスタートとともに構築された「街づくり協議会」においては、参

加企業の知見が如何なく発揮できるようにとの配慮が見られる。パナソニックは電機メーカーであり、街づくりに関して十分な知見を有しているわけではないため、プロジェクトの個別の領域に関しては知見を有する他の参加企業の方針に委ねる姿勢をとっている。例えば、商業施設「湘南 T-SITE」の運営は(株)ソウ・ツーの方針に委ね、空間設計やショップ、商品の品揃え等に関して(株)ソウ・ツーのリーダーシップの下、「湘南 T-SITE」に出店している企業が話し合いながら、新しいライフスタイルを提案する試みを展開しており、独自のカルチャーが生まれつつある。また、健康・福祉・教育施設「Well SITE」の運営に関しても、この分野で知見を有する(株)学研ココファンホールディングスに実際の運用を任せ、同社のイニシアティブにより「地域包括ケアシステム」が構築されている。つまり「場のリーダー」としてのパナソニックの役割は、ここでは限定的なものであり、あえて個別の領域には干渉せず、知見を有する他の企業のイニシアティブに委ねることで新しい価値を生み出すことを目指していると言える。

さらに住民の自治組織「Fujisawa SST コミッティ」におけるパナソニックの役割であるが、ここでの役割もまた「一歩引いた場のリーダー」の役割に徹している。すなわち、それは強力なリーダーシップを発揮して住民の意見を集約させるというものではなく、むしろ住民同士の活発な意見交換や提案を促すための雰囲気づくりに力点が置かれている。100年後も続く持続可能な街づくりを標榜する Fujisawa SST では、街づくりにおいて住民との共創は不可欠であるとパナソニックは考えており、住民の様々な意見やアイデアが次々と沸き起こる「場づくり」をすることが「場のリーダー」としての役割であることをパナソニックは認識している。

4.2 環境未来都市プロジェクト：富山市の取り組み

本節では、富山市が推進する環境未来都市のプロジェクトをイノベーションの創造という視点から検証する。⁷⁾ 環境未来都市とは2010年6月に閣議決定された政府の「新成長戦略」の中で位置づけられた21の国家戦略プロジェクトの1つであり、全国の自治体の中から11都市を選定し、関連予算の集中、規制・制度・税制改革などの支援を行い、持続可能な社会の構築において世界に類のない成功事例を創出することを目的としたプロジェクトである。政府はそれまでに「低炭素社会」への転換のため、温室効果ガスの大幅な削減など、高い目標を掲げて先駆的な取り組みにチャレンジする都市を国が選定し、支援する「環境モデル都市」事業を推進していたが、「環境未来都市」プロジェクトはそれをさらに発展させ、プロジェクトの射程を環境問題のみならず、高齢化社会への対応や地域活性化等にまで拡大した。従って、環境未来都市に選定された自治体は、「環境」「経済」「社会」の3つの領域で新しい価値を創造することが求められている。ちなみに富山市は2008年に「環境モデル都市」に選ばれ、2011年に引き続いて「環境未来都市」に選定されている。

① 富山市の取り組み

富山市は日本海側のほぼ中央に位置し、人口約42万人の中規模都市である。北陸新幹線の開通により首都圏へのアクセス環境は良くなったが、他の日本の地方都市と同様に人口減少と高齢化の進展、モータリゼーションへの依存、中心市街地の魅力喪失、行政コストの圧迫等の問題に直面してきた。とりわけ大きな問題であったのが過度な自動車への依存である。富山県の一世代あたりの自動車保有台数は1.72台で全国第2位の水準であり、

自動車の交通分担率は72.2%に達する。一方で、公共交通の衰退は著しく「車を自由に使えない人」とっては極めて暮らしにくい街となっていた。また、持ち家比率は約8割で、その多くは地価の安い郊外に居住地が拡散し、中心市街地の人口減少による衰退は深刻な問題となっていた。

こうした問題に対する解決策として、富山市は「コンパクトシティ」の建設に取り組んだ。富山市の「コンパクトシティ」建設への取り組みは、2002年に市長に就任した森雅志市長の強力なリーダーシップの下で推進され、これまでに多くの成果を挙げている。わが国で初の本格的なコンパクトシティ建設であり、低炭素な街づくりや地方都市の活性化という点で国内の他の都市から注目を集めている。また国際的な注目度も高く、2012年6月にOECDが取りまとめた『コンパクトシティ政策報告書』において、先進5都市（メルボルン、バンクーバー、パリ、ポートランド、富山市）の1つとして紹介された。この「コンパクトシティ」建設の取り組みは、富山市が推進する「環境未来都市」プロジェクトの中核をなすテーマであるため、次節においてさらに詳しく取り上げることとする。

② 富山市の推進する「コンパクトな街づくり」

富山市の目指すコンパクトな街づくりの指針は次のようなものである。「鉄軌道をはじめとする公共交通を活性化させ、その沿線に居住、商業、業務、文化等の都市の諸機能を集積させることにより、公共交通を軸とした拠点集中型のコンパクトな街づくりの実現を目指す」。そしてこの指針を実現するための3本柱として①公共交通の活性化、②公共交通沿線地区への居住促進、③中心市街地の活性化という3項目を挙げている。

このように富山市のコンパクトシティ建設において鍵を握ったのは、公共交通の活性化であり、それにより中心市街地の賑わいを取り戻そうというものであったが、公共交通の活性化の実現は容易ではなかった。前述したように、それまで富山市は過度な自動車依存の状態にあり、公共交通は衰退の一途を辿っていたからである。この状況を打破すべく、富山市は公設民営の富山ライトレール株式会社を設立した。この会社の設立にあたっては市長がトップセールスで資金集めに奔走し、市負担の13億円をはじめ、国費などから総額58億円の資金を調達したという。この公設民営という仕組みは、市が「軌道整備と車両購入・保存」を受け持ち、民間の富山地方鉄道が「軌道運送事業」を担当するというものである。LRT(Light Rail Transit)の車両導入に当たっては、低床車両の導入にこだわり、そのため旧JR富山港線の軌道とホームは全て改修された。また駅は全て無人で改札口はなく、各駅には駐輪場と駐車場が直結し、パーク・アンド・ライドのコンセプトに基づいた設計が行われた。こうした努力の末、富山ライトレール株式会社は2006年4月の開業にこぎつけたのである。

富山市のLRTは2路線がある。1つは、旧JR富山港線から引き継いだ、富山駅北口から富山港の岩瀬浜までの全長7.6kmを約25分で運行する「PORTRAM(ポートルム)」であり、もう1つは中心市街地を巡回する「CENTRAM(セントラム)」である。LRTの運行に関しては、開業当初、赤字が懸念された。上記したように、車社会が定着していた富山市で市民が自動車以外の移動手段を安易に選択することは考えづらく、特に利用客の減少が著しく、赤字路線であった旧JR富山港線を引き継いだ「PORTRAM」については、経営が困難を極めることが予想されたのである。ところが、蓋を開けてみると、開業前と比べて利用者数が平日で約2.1倍、休日で約3.4倍と大幅に増加し、黒字を達成した

のである。その大きな要因の1つが高齢者のLRT利用の増加にあるといわれている。富山ライトレール株式会社では高齢者の利用を促進するために他の交通事業者と連携し、65歳以上の高齢者を対象に「おでかけ定期券」と呼ばれる割引制度を導入した。すなわち、利用者負担金1000円で「おでかけ定期券」を購入すれば、市内各地から中心市街地へ出かける際に、公共交通利用料金を1回100円とする割引制度を実施したのである。

LRT事業の成功は、様々な効果をもたらした。例えば、自動車から公共交通への転換が進んだことで二酸化炭素の排出量削減において顕著な効果が見られた。表1は、2005年と2010年における富山市の運輸部門および家庭部門の二酸化炭素排出量を示したものである。

表1 富山市の年間CO2排出量（2005年-2010年）

(単位：t)

区分	2005年度	2010年度	増減
運輸部門	960,147	897,892	△ 62,255
家庭部門	709,257	697,777	△ 11,480
計	1,669,404	1,595,669	△ 73,735

富山市役所環境政策課の提供資料に基づく

コンパクトシティへの取り組みに対する効果は確実に現れ始めている。中心市街地では2008年から転入人口が増え始め、2005年には11.8万人と富山市全体の28%であったが、2013年には13.5万人となり、富山市全体の32%を占めるに至っている。またLRTの沿線人口も増加傾向にある。中心市街地の人口増加は民間投資を誘発し、マンションの建設ラッシュや市街の開発事業が目白押しとなり、それまで続いていた地価の下落は横ばい状態となった。さらに、LRTを利用することで高齢者の外出機会が増え、消費の増大や医療費削減効果などが見込めるという。

4-2-1 イノベーション創造のメカニズムの検証

富山市のコンパクトシティへの取り組みは、2002年に市長に就任した森雅志氏のリーダーシップによるところが大きい。森市長は人口の減少や高齢化の進行、中心市街地の衰退等の状況から「30年後には富山市は生き残れない」という強い危機感を持ち、コンパクトシティの建設を強力に推し進めた。市長は、環境先進都市として名高いドイツ南西部のフライブルク市など海外の事例を研究し、富山市の実情にあったプランを練り上げたのである。⁸⁾

プロジェクトの推進にあたっては、市民との対話集会を開き、市長自らが対話集会に向き、プロジェクトについて説明を行った。その回数は120回に及ぶという。こうした市長のプロジェクトにかける熱意が市民を動かし、世論を形成していった。さらに、市長のトップセールスで総額58億円におよぶ「富山ライトレール株式会社」の事業資金を調達したのである。人口の減少や高齢化、過疎化が進む地方都市において、コンパクトシティの取り組みを成功させ、様々な効果をもたらした点において、この事例はイノベーションの創造といってよいであろう。そして、その大きな要因となったのが市長のリーダーシップである。このケースを本稿が設定した分析のフレームワークに当てはめて検証すると、

どのような点が明らかになるであろうか。

まず「場」の構築であるが、このケースで最も重要な「場」は市長と市民による対話集会である。ここでの対話がコンパクトシティに対する市民の共感を獲得し、それが追い風となってプロジェクト推進の原動力となった。但し、ここでの対話は「場」の参加者同士が意見を述べ合い、ぶつかり合う中で共振し、新しい価値を創造していくという、いわゆる「創造的な対話」とは性質を異にする。それはプロジェクトの立案者である市長が自らの頭の中にあるプランや設計図を説明し、市民に理解してもらおうというものであり、対話というよりも説得と言った方がより正確であろう。

さらに、プロジェクトを推進していく過程においては、行政・企業・市民によるコンソーシアムとして「富山市未来都市推進協議会」という「場」が構築されている。筆者が行ったヒアリング調査では、この協議会は年度ごとにプロジェクトの進捗状況をチェックするのが主な役割であり、行政・企業・市民が各々の立場から意見を述べ合い、そこから新しい動きが起きる等の現象は起きていないという。つまり、ここでの「場」は参加者の共創を促す機能を果たしていないといえる。

次に「場のリーダー」の役割についてはどうか。「対話集会」という「場」あるいは「富山市未来都市推進協議会」という「場」においてリーダーの役割を担ったのは市長である。前述したように、対話集会において市長はコンパクトシティ建設の必要性を説き、市民の理解を得た。そのことで世論が形成され、プロジェクト推進の追い風となったのである。ここでの「場のリーダー」としての市長の役割は、明確な理念、ビジョンを示し、自らの思い描く将来像の実現に向けて他の参加者を巻き込んでいくというものである。そこにはリーダーとしての強い自覚と計画の実現に向けての強力なリーダーシップの発揮が見られる反面、他の参加者の創発を引き出し、共創することで価値を創造していくという行動は見出せない。あくまでも自らが思い描いた計画を実現するためのリーダーシップの発揮である。また「富山市環境未来都市推進協議会」についても、市長が議長となり協議会は運営されるが、開催は年1回であり、プロジェクトの進捗状況の検証がその主な役割となっている。ここでの市長の役割は、プロジェクトに参加している各主体の役割分担の確認と進捗状況のチェックであり、極めてオペレーショナルな性格を有する。それは「場のリーダー」としてのリーダーシップの発揮というよりも、むしろ組織の管理者としての業務効率の管理という側面が強い。

5. インプリケーション

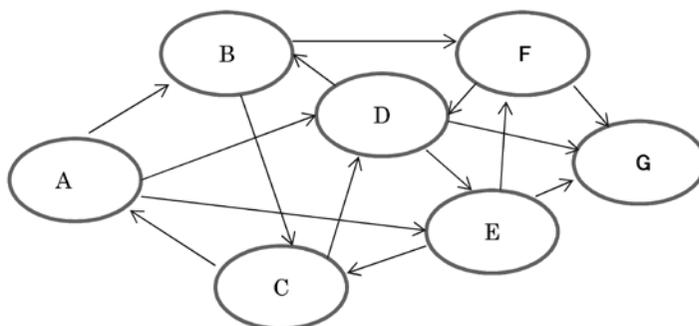
最後に、本稿の考察から得られたインプリケーションについて整理しておきたい。本稿の目的は、異なる主体間の共創によるイノベーション創造のメカニズムを検証することであった。そのための分析のフレームワークとして、「場」の構築と「場のリーダー」によるリーダーシップの発揮という2つのファクターを設定した。分析の対象としたのは、パナソニックという大手電機メーカーが主導する Fujisawa SST というプロジェクト、および富山市という地方自治体が主体となって推進している環境未来都市のプロジェクトである。この2つのプロジェクトに関しては、プロジェクトの具体的な成果が出ていることもあり社会的な関心を集めているが、異なる主体間の共創によるイノベーション創造というフィルターを通して検証してみると、両者の間には大きな相違点があることがわかる。

まず Fujisawa SST であるが、このプロジェクトは異なる主体間の共創を強く意識した性格を有しており、共創による新たな価値創造を常に念頭に置きながら進化を続けている運動体である。このことは、パナソニックと地元の自治体である藤沢市によるプロジェクトのコンセプト構築のプロセス、プロジェクトの進行過程におけるパナソニックと他の参加企業の関係性、住民の意見・提案を取り入れた街づくり等の事象から確認することができる。

プロジェクトのリーダーであるパナソニックは電機メーカーであり、スマートシティの建設に関しては十分な知見を有していないため、当初から他の主体との共創による価値創造を志向していた。従って、リーダーとしてのパナソニックの役割は、異なる主体間の共創が起りやすい「場」づくりとプロジェクト全体の舵取りに集約されていたのである。すなわち、プロジェクトの大枠や方向性についてはパナソニックがリーダーシップを発揮して決定する一方、個々のプロジェクトに関しては知見を有する他の企業に委ね、パナソニックが干渉することはなかったのである。その結果、前述したように、商業施設「湘南 T-SITE」では（株）ソウ・ツーがリーダーシップを発揮し、出店している企業間での話し合いを通じて「ライフスタイルの提案」を切り口にした新たな品揃えにより、Fujisawa SST の独自のカルチャーを生み出すことに成功している。また同じく「Well SITE」においては、(株)学研ココファンホールディングスのリーダーシップにより、特別養老老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅、各種クリニック、保育所、学習塾などを ICT を活用することで連結し、介護、医療、教育等に関してシームレスなサービスを住民に提供する画期的な「地域包括ケアシステム」を構築している。

Fujisawa SST におけるパナソニックのリーダーとしての役割は、ハーバード大学のバダラッコ教授の主張する「静かなリーダーシップ」(Badaracco 2002)に通じるものがある。つまり、カリスマ的な指導力を発揮して他者を引っ張っていくのではなく、全体と個のバランスをモニタリングしながら、思慮深く物事を積み重ねていくタイプのリーダーである。このプロジェクトの特徴は、個々のプロジェクトがどのように進展するかについて、事前に作成した計画では敢えて細部まで詰めずに「遊び」の部分を残している点である。プロジェクトの進行に合わせて参加企業のメンバーも入れ替わっており、新たなメンバー間の共創により当初、予想していなかった価値が生み出される可能性があるからである。

図2 共創のパターン：サッカー型



筆者作成

図2はFujisawa SSTにおける共創のパターンを示したものである。サッカー型と名付けたのは、各主体間の交流・融合・共振により当初は想定していなかった価値が創造されることを意味している。

次に富山市の「環境未来都市」プロジェクトについてであるが、異なる主体間の共創によるイノベーション創造という視点から見た場合、このプロジェクトから有為な知見を導出することは困難である。プロジェクトでは、行政・企業・市民の役割が明示され、3者の共創により新しい価値を創造していくことが謳われているが、実態は行政の長である市長の強力なリーダーシップの下、他の2者を巻き込みながら、プロジェクトが進行している。つまり、市長の強力なリーダーシップの発揮とトップダウンによる事前の計画の着実な実行こそがこのプロジェクトの特徴である。

しかしながら、このプロジェクトでは明らかにイノベーションの創造が起きている。日本の地方都市の多くが人口の減少や高齢化、中心市街地の衰退等の問題に直面する中で、富山市はコンパクトシティの建設にいち早く取り組み、多くの成果を挙げている。その要因については、すでに何度も指摘したように市長のリーダーシップによるところが大きい。

市長は「30年後には富山市は生き残れない」という強い危機感を背景に、意図的に富山市に「ゆらぎ」を引き起こしたのである。つまり、自動車への依存度が極めて高く、郊外の持ち家志向が強い市民のライフスタイルに挑み、公共交通の利用促進により市の置かれている状況を劇的に変えようとしたのである。市長が引き起こした「ゆらぎ」は、やがて市民や企業の共感を得ながらイノベーションを創造していくことになる。このケースでは、異なる主体間の共創はプロジェクトの進行過程では起きていない。すなわち、プロジェクトの進行過程で見られた現象は、市民による公共交通の積極的な利用や中心市街地への転入増加であり、企業、なかでも富山地方鉄道は（株）富山ライトレールの共同運営者としてLRTの事業に積極的に貢献した。いずれも市長がプロジェクトの遂行当初に思い描いていた役割を遂行したに過ぎない。換言すれば、事前の計画通りに「意図された価値」の実現が図られたのである。

図3 共創のパターン：マスゲーム型



筆者作成

図3は富山市の「環境未来都市」プロジェクトにおける共創のパターンを示している。リーダー、あるいは特定の主体が構想したイノベティブなアイデア、計画を実現する

ために、各主体が定められた役割を確実に遂行するという性格のものであり、このタイプの共創をマスメーム型と呼ぶことにする。このタイプの共創は、本来の共創とは性質を異にするものであり、厳密に言えば共創ではないという見方も成り立つ。何故なら、共創とは、異なる主体間において知やノウハウ等が交流、融合、共振する中で、事前に予想されなかった新しい価値が創造される行為プロセスを指すものと一般的には考えられているからである。その文脈で捉えるとすれば、富山市のケースは共創ではない。しかしながら、行政・企業・市民が連携し、各々が役割を果たすことでイノベーションが実現していることは確かであり、イノベティブなアイデアや計画を実現するための新たな共創のパターンとして認識することは可能であると思われる。

(本稿は、平成 28 年度・平成 29 年度商学部研究費（共同研究）の研究成果の一部である)

〔参考文献〕

- Badaracco, J.L. Jr. (2002), *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Barney, J. (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, Vol. 62, PP. 777-795.
- Chesbrough, H. (2003), The Era of Open Innovation. *Sloan Management Review*, Vol.44, No.3. PP. 35-41.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994), *Competing For the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers, Edited by Dorwin Cartwright*. New York: Harper.
- Mintzberg, H. (1973), Strategy-making in Three Modes. *California Management Review*, Vol.16, No.2, PP.44-53.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formulation. *Management Science*, Vol. 24, No.9, PP.934-948.
- Mintzberg, H. (1990), The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, PP.171-195.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The Concept of “ Ba ” : Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40, PP.40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T. (2008). *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. London: Palgrave macmillan.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, M.E., Mark, R.K. (2011). Creating Shared Value : How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January/February, PP.1-17.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, PP. 79-91.
- Rumelt, R.P. (1984). Towards Strategic Theory of the Firm. In Lamb, R. (ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, PP.556-570.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, PP.1-17.
- Warnerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.5, PP.171-180.
- 清水博 (2003) 『場の思想』 東京大学出版会
- 西田幾多郎 (1965) 『西田幾多郎全集』 (全 19 卷) 岩波書店
- 野中郁次郎、遠山亮子編 (2006) 『知識創造経営とイノベーション』 丸善株式会社

〔注〕

- 1) 但し、ポジショニング・ビューでは同一の市場環境に位置している企業間の競争優位の差異を説明することができない。この点は、ポジショニング・ビューの理論的な限界である。
- 2) リソース・ベースト・ビューはポジショニング・ビューとは競争優位に対する着眼点が異なるため、しばしば対立的に捉えられるが、実際には企業の競争優位の源泉は企業の外部にも内部にも存在するため、両者は相互補完的な関係を有しているとみるのが妥当である。
- 3) その一方で、CSV はコンプライアンスを所与のものとして扱うなど、その理論的な欠陥を指摘する声もある。
- 4) 「ワイガヤ」では会社における役職や年齢、性別に関係なく、参加者が自由に発言できることになっており、ここで発言したことが本人の不利益になることがないように配慮される。また会社は「ワイガヤ」の参加者に対して、具体的な成果を出すことを求めているわけではない。
- 5) 筆者はこれまでに2回、パナソニックを訪問し、Fujisawa SST のプロジェクト責任者から聞き取り調査を行っている。本稿の Fujisawa SST に関する記述は、聞き取り調査で得られたデータおよびその際に提供された資料に基づいている。
- 6) 2016年9月6日に東京汐留にあるパナソニック本社ビルで行われた Fujisawa SST プロジェクトの担当者へのインタビューに基づく。
- 7) 筆者は2017年10月20日に富山市を訪問し、富山市役所環境政策課においてヒアリングを行った。環境未来都市における富山市の取り組みに関する本稿の記述は、ヒアリングで得られた情報および担当者から提供された資料に基づいている。
- 8) 富山市役所環境政策課でのヒアリングに基づく。

Title: Co-creation of Value and Innovation: From the Analysis of Two Cases

Abstract

The objective of this paper is to examine the characteristics of creation of innovation by co-creation among different entities. At first, the author has set up hypotheses necessary for the co-creation among different entities, and thereafter analyzed two cases based on those hypotheses. Consequently, it became clear that there are different patterns in the creation of co-creative innovation. These patterns are classified as “soccer type” and “mass game type”. The “soccer type” implies the creation of value which is not intended in advance. On the other hand, the “mass game type” includes the meaning of realizing the intended value in advance. Although the mass game type may fall outside the conventional definition of co-creation, this paper insists that it should be recognized as new pattern of innovation creation.

