

Title	地域共創における総合建設業の役割と事業プロセスの考察
Author(s)	佐藤, 大樹; 井上, 悟志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 914-917
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19546">http://hdl.handle.net/10119/19546</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

地域共創における総合建設業の役割と事業プロセスの考察

○佐藤大樹（大成建設），井上悟志（東京理科大学）  
stutik00@pub.taisei.co.jp

1. はじめに

地域の抱える様々な社会課題に対して民間企業に課題解決につながる事業提案を求め、産官学民の地域共創を促す政策が増えている。近年、この潮流が総合建設業（ゼネコン）にも及び始めている。

図1に示すように、ゼネコンの事業と地域における共創活動は、つながりを創り新たな価値を生む点で活動の構造が類似している。この気付きを端緒に筆者らは既報<sup>[1]</sup>にて、地域共創における総合建設業の役割として、エコシステム形成への貢献の可能性を示した。ここで、地域共創におけるエコシステムとは、地域の課題解決に向けてステークホルダーが協力するためのネットワーク（または環境）を指す。

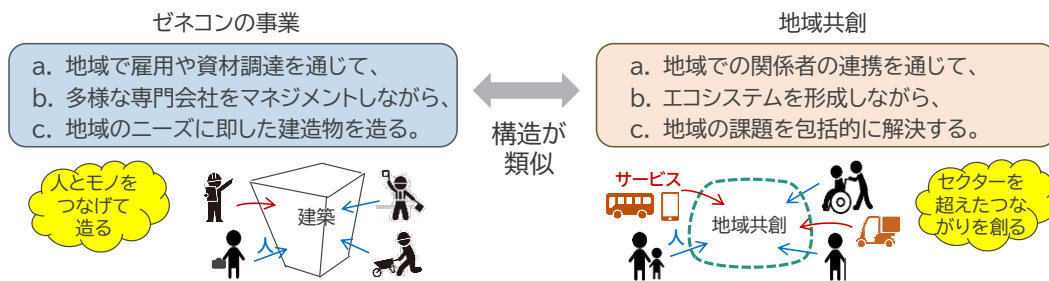


図1 ゼネコンの事業と地域共創の活動構造の比較（出所：筆者）

本報では、ゼネコンが地域共創活動を推進するための事業プロセスについて検討する。ここでは、エコシステム形成という活動の継続が、企業のノウハウやビジネスモデルといった無形資産の蓄積効果を持つように、組織の知識創造理論である SECI モデルから演繹的にプロセスを導き、そのあり方を考察する。

2. 先行研究

2.1. 共創という概念の出自

今日、共創という言葉は、イノベーション活動において、多様なステークホルダーが新たな価値を創造する活動全般に使用されるようになってきている。しかし、その言葉の出自は、製品やサービスの取引後の使用段階において、企業と消費者が共に価値を創造することを指す<sup>[2]</sup>。

これを建設業に当てはめた場合、建築やインフラが「製品」、ビルオーナーや自治体が「顧客」、市民やビルユーザーが「消費者」に相当すると思われる。すなわちゼネコンの共創とは、街という「経験環境」の中で、既存のビルやインフラの新たな使い方や価値を、市民やビルユーザーと共に発見していくことを意味する。しかし先行研究に建設業を対象とした事例研究は無く、その実践方法が不明確である。

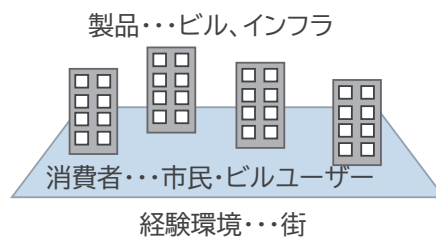


図2 共創のマネジメント項目をゼネコンに当てはめた概念図（出所：筆者）

## 2.2. 地域共創の動向

地域共創とは、ステークホルダーとの共創を地域においてセクター横断的に進めることである。自治体と民間企業の連携協定が急増している<sup>[1]</sup>こと等から、地域共創のニーズは高まっていると言える。

実践例として、地方の大学には社会課題に対して学際的にアプローチする学部や学科が多く存在すること、地域共創を基本的枠組みとする大型補助金も登場している<sup>[4][5]</sup>ことなどが挙げられる。民間企業においても、地域共創を事業機会ととらえ、新たな事業ドメインとする企業も増えている<sup>[6][7][8]</sup>等。

しかし一般的には、地域共創の概念は社会的側面が強調される傾向にあり、民間企業が地域共創をビジネス化する過程において、各企業がとるべき事業プロセスを示唆する研究は見られない。

## 3. 仮説

2.より、地域共創のエコシステム形成の事業プロセスを直接的に説明する研究が見られなかったことから、ここでは、経営理論から事業プロセスを考案することとした。

表1は、経営の視点で製造業、建設業、地域共創のエコシステム形成を比較したものである。建設業と地域共創は共に労働集約型産業であり、価値提供が地域ごとに異なることや、地域内で短期間に人為的にエコシステムを形成する点が共通していることから、建設業はそのマネジメント能力が地域共創に生かされると考えられる。しかし一方で、その活動の成果として物的資産が残らないことから、その事業プロセスはノウハウ等の無形資産の組織への蓄積が組み込まれた事業プロセスである必要がある。

そこで組織的知識創造理論である SECI モデルから演繹的にプロセスを導出することで、適切な事業プロセスを組立てられないかと考えた。

表1 エコシステムの比較 (出所：筆者)

	製造業	建設業	地域共創
イメージ			
産業種別	資本集約型産業	労働集約型産業	労働集約型産業
エコシステム名称	産業クラスター (資本的結びつきを持つケイレツ)	産業クラスター (多重下請け構造)	地域共創エコシステム (産業セクター以外。金銭的つながり以外も含む)
メリット	企業のコスト削減・競争力向上等	企業の効率的なプロジェクト遂行等	公共サービスの効率化等
中心組織	民間、業界団体	民間	非民間(と言われている)
時間軸で見たエコシステムの特徴	長期間かけて自然に形成され、継続的に成長を目指す 大規模・長期・自然発生的	短期間、人為的に形成しては、解体を繰り返す 中小規模・短期・人為的	短期間で人為的に形成するが、解体せず自立化する 小規模・長期・人為的

## 4. 仮説検証

### 4.1. SECI モデルからの事業プロセスの導出

野中らは、SECI モデルを埋め込んだ製造業の製品開発プロセスを、図3の上段のように提示した<sup>[9]</sup>。このプロセスでは、「原形の構築(連結化)」の前に「コンセプトの正当化」が配置されており、ここで製品の価値が定められている。つまり、企業による価値創造を前提にしていると考えられる。そこで中段に示すように、価値の共創の考え方を取入れ、価値創造のタイミングをユーザーとの製品・サービスの交換後とする形に変形した。その上で、中段の各ステップを地域共創に置き換えることで、下段に示すような地域共創のプロセスを導いた。

下段のプロセスでは、第1～第3ステップが、一般的に言われる地域共創のプロセスになっており、エコシステム形成は第3ステップに該当する。第4、5ステップはSECIモデルの活用で顕在化したステップである。

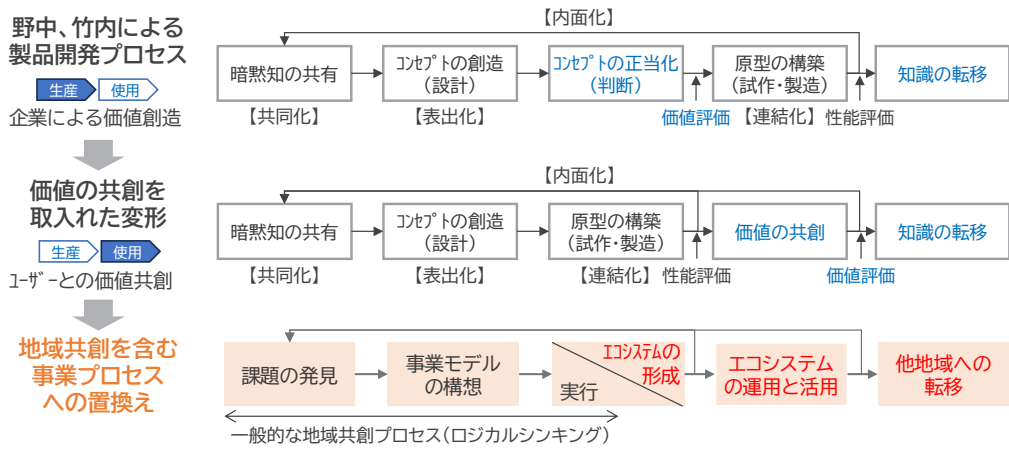


図3 地域共創を含む事業プロセスの導出 (出所：筆者)

#### 4.2. 導出した事業プロセスへの事例の当てはめ

図4は、図3下段のプロセスに、地域共創の先行事例を当てはめたものである。空欄が残るも、特にエコシステム形成型の活動を行う企業の事例がよく当てはまった。各セルの丸バジは、そのステップの生む価値が、地域の社会価値か企業の経済価値かを示す。第3ステップに社会価値が集中している。先行事例は第4、5ステップで自社の経済価値を獲得しており、企業が地域共創に取り組むには、社会価値が発生するタイミング以上の長期活動が求められることを示唆する。

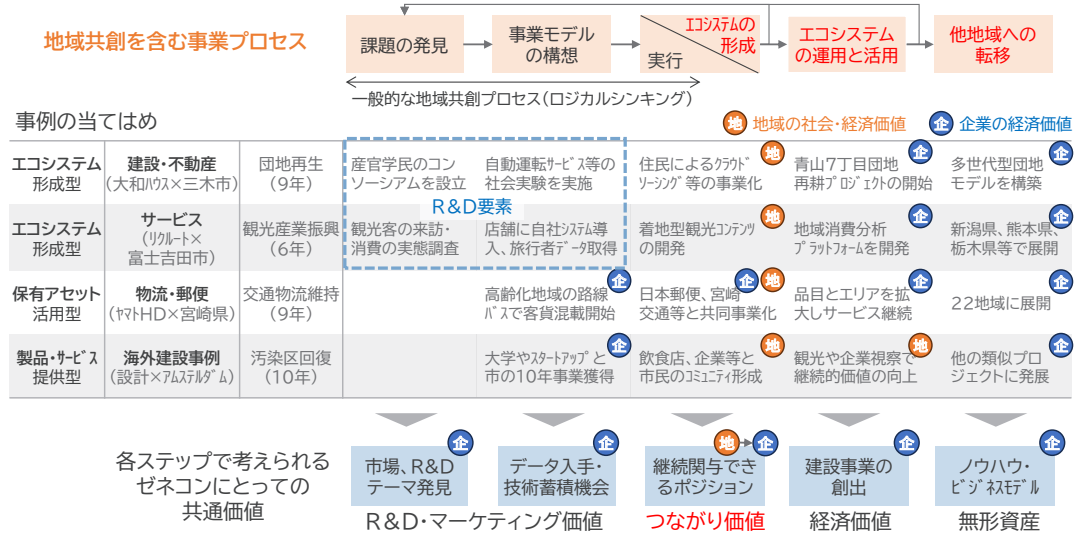


図4 導出したプロセスの検証とゼネコンの共通価値の設定 (出所：筆者)

### 5. 考察

#### 5.1. エコシステム形成がもたらす共通価値「つながり価値」

第1、2ステップのR&D要素も企業の価値であるため、民間企業が地域共創を事業とする際には、各段階でマルチにアウトカムを得ることで、経済価値獲得までの長期活動を可能にしていると解釈できる。しかし、第3ステップのアウトカムが社会価値である点で、企業の経済価値からは一見「谷」とも思える。特にゼネコンの場合、ゼネコンの役割である「エコシステム形成」がここに当てはまっている。

このことは、共創活動の事業継続の難しさの原因となっていることを構造的に示す結果であると考えられる。しかし、エコシステム形成がゼネコンのケイパビリティであるならば、このステップにこそ効果的なアウトカムが存在するはずである。

そこで、図4最下段のように、第3ステップに「つながり価値」というアウトカムを設定し、自社の価値として模倣困難なリソースを獲得するステップとすることを提案する。これは第4ステップでの参

入障壁となりうる。

## 5.2. 「つながり価値」を生むための R&D 対象範囲の拡大

これまで建設業においては、公共入札やコンペ等において顧客から提示される条件を満たす必要があることから、一次顧客ニーズに応える研究開発が中心であった。そこでは、ニーズの探索減は、営業、作業所等での直接的な困りごとであった。

しかし地域共創への取り組みでは、社会課題解決と自社事業の共通価値に寄与する R&D ニーズが生まれると予想される。そこでは、テーマ探索から研究開発の実践にわたる R&D 活動全域において、共創という新たな価値創造プロセスが必要となる。

ゼネコンの R&D は、主にインフラの高性能化に注力してきた。しかし、インフラを利用し提供されるサービスこそがユーザー（市民など）に価値を提供する。そのため、地域共創で価値を生む R&D は、これらの 3 レイヤーを包括する拡大が求められる（図 5）。経営重心においてもインフラと価値の間には距離があり、それをつなぐサービスレイヤーとの共創の重要性が分かる（図 6）。

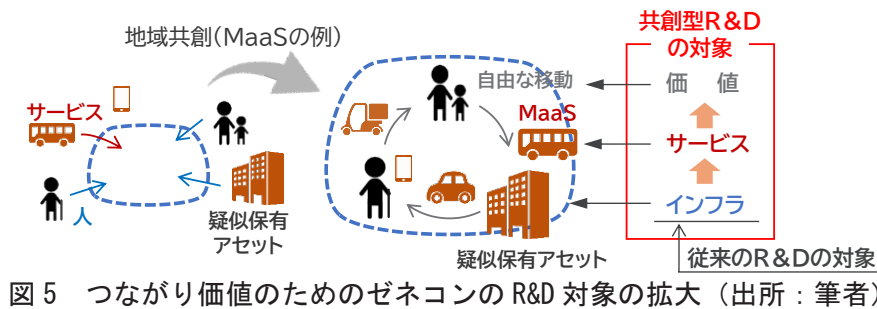


図 5 つながり価値のためのゼネコンの R&D 対象の拡大（出所：筆者）

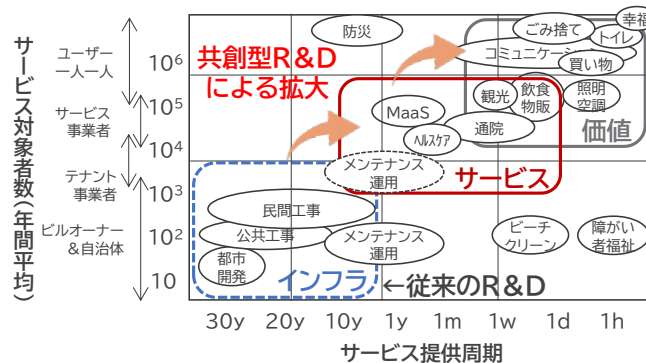


図 6 経営重心で見るインフラ～サービス～価値の関係（出所：筆者）

## 6. おわりに

民間企業にとっての地域共創を含む事業プロセスを、SECI モデルから導出することを試みた。今後は、各ステップで求められる従来とは異なる共創型の R&D の要件を整理し、ゼネコンとの親和性に基づき R&D を遂行するマネジメントについて検討する。

## 参考文献

- [1] 佐藤大樹、井上悟志：研究イノベーション学会第 38 回年次学術大会、2D01、2023
- [2] Prahalad, C. K., & Venkat, R.(訳：有賀裕子)：価値共創の未来へ、ランダムハウス講談社、2004
- [3] 村松潤一他：価値共創とマーケティング論、同文館出版、2015
- [4] 国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）：共創の場形成支援プログラム（COI-NEXT）
- [5] 環境省：地域共創・セクター横断型カーボンニュートラル技術開発・実証事業
- [6] KDDI: 地域共創 (Te to Te)、<https://www.kddi.com/corporate/sustainability/regional-initiative/>
- [7] JTB：エリアソリューション事業戦略、<https://www.jtbcorp.jp/jp/domains/area/>
- [8] PwC：地域共創推進室、<https://www.pwc.com/jp/ja/industries/gps/community-co-creation-office.html>
- [9] 野中郁次郎、竹内弘高：知識創造企業（新装版）、東京経済新報社、2022