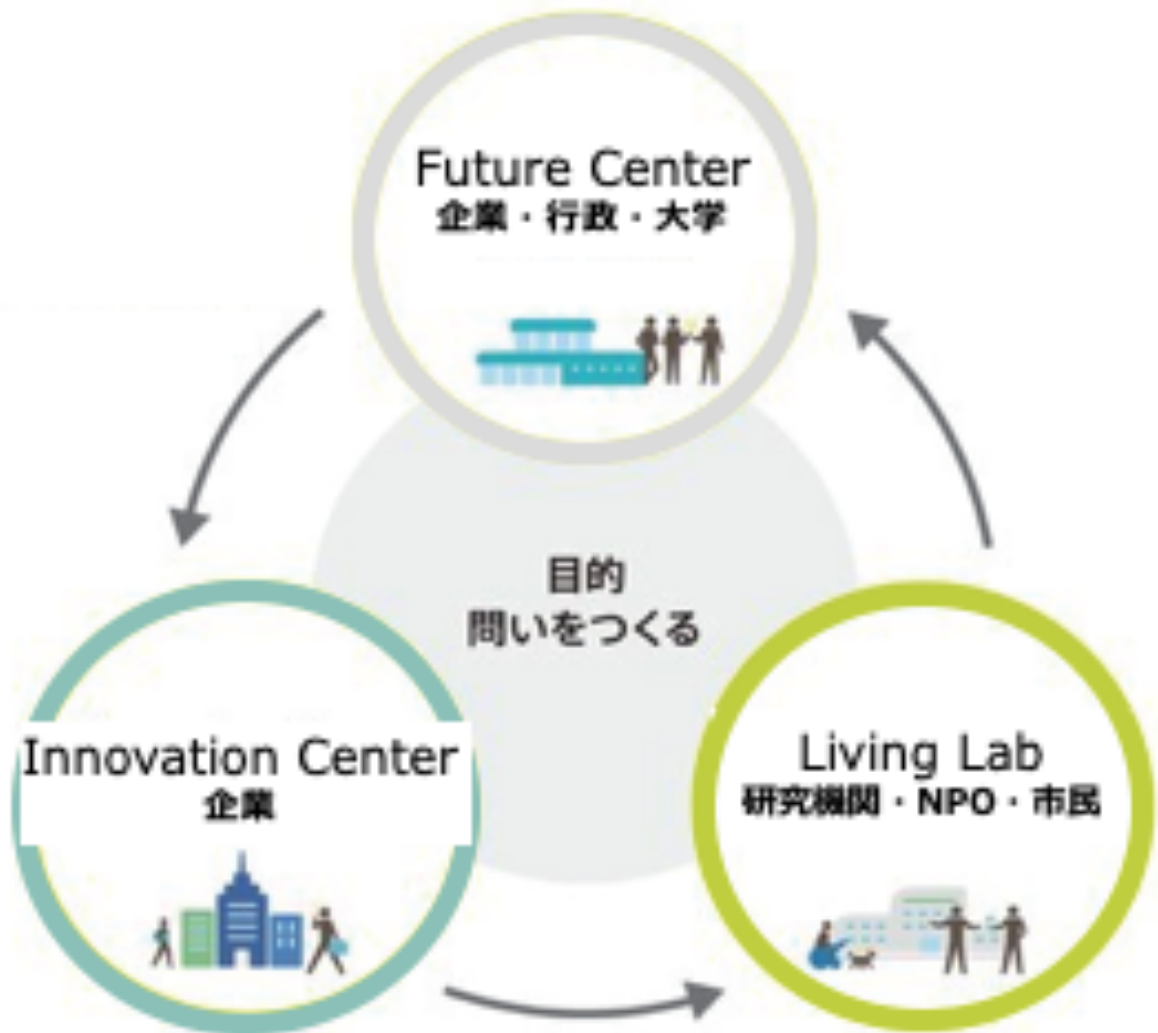


イノベーション都市形成への提言 ダイジェスト

(2022年度ニュースレター抜粋)



テーマ「イノベーション都市形成への提言」

講師 中分 毅氏（イノベーションとともにある都市研究会メンバー 元日建設計副社長、FCAJ マイスター）
 ※ 第2回都市創造部会における話題提供

※所属、役職名などは開催当時のものです

1. イノベーション都市となるために
 ～「点から面への発展（活動面）」～

イノベーションセンターとして成果を上げているのは、日本はもとより世界的に見ても全体の2割程度しかないと言われており、イノベーションセンターあるいはイノベーション地区という取り組みが必ずしも大成功というわけではありません。

点から面へと活動を広げるように、ひとつの主体によるイノベーションセンターを複数の主体によるエコシステムへ発展させるためには、初めから最終段階となる社会イノベーションの創出、いわゆる「ビヨンドマーケット」を目指すのではなく、一歩ずつ段階を踏んでいくプロセスを考えることが重要ではないかと思っています。

図1は、3つの発展段階に応じて「目的＝どのような課題に取り組むのか」、「外部＝誰と課題を設定し解決に取り組むのか」、「場＝どのような場で取り組むのか」、「経営政策＝資金と人材はどこから来るのか」、「評価＝成果はどのように活かされるのか」について整理をしたものです。

(1) 初期の段階(某社イノベーションセンターを参考に)

1対1。つまり2社間でオープンイノベーションを進めている段階です。既に見出されている課題解決策を改善したり革新したりしていくことを目的に、自社や他社の既存の実践手法の更新などから始めていくこととなります。1対1の関係がたくさん生まれますが、あくまで1対1の関係の束に過ぎず、それぞれが独立しています。

また活動の場としては自社の一部を利用するケースが多く、2社間の取り組みであれば資金や人材は双方が出し合うなど、特定企業のリソースを使うこととなります。ここで得られる成果としては、改良された商品やサービスといったものとなります。

(2) 次の段階 (HTCE[※]を参考に)

この段階はこれまでなかった解決策を生み出すことを求めるレベルとなります。

複数企業の連携や産学官連携のコンソーシアムといった形態で活動を始めていくことになると考えられます。

そのため構成メンバーが共有できるような場所が必要となります。

資金や人材は複数の企業が提供します。うまく進めば革新的なソリューションの創出につながると期待されます。

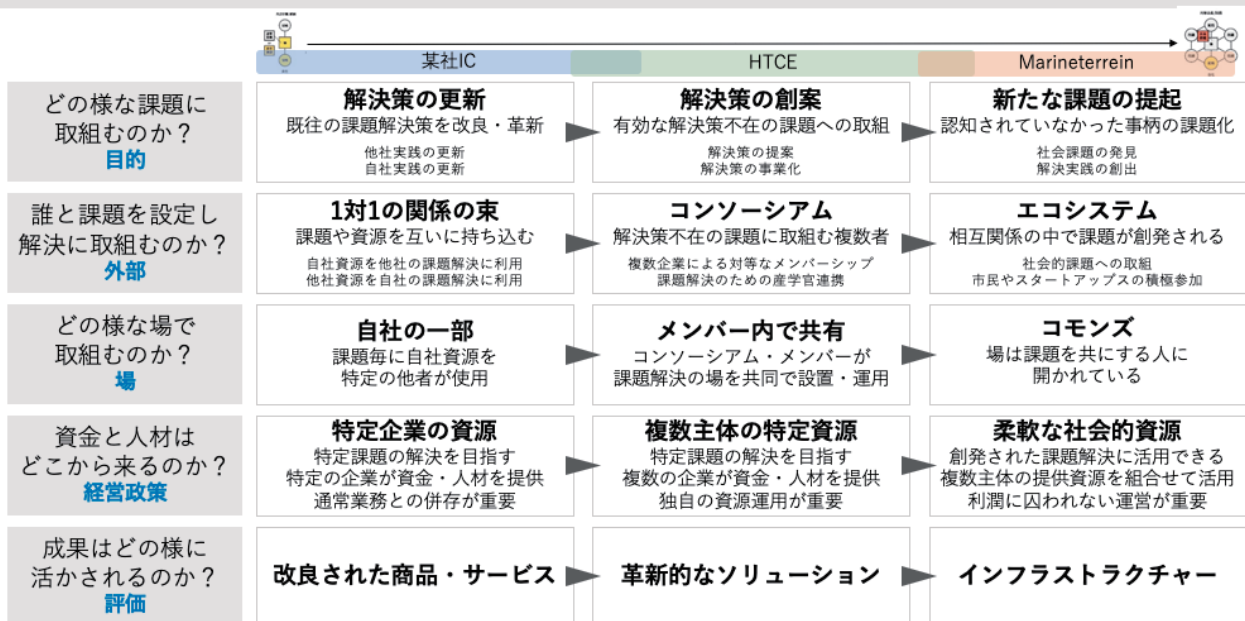
(3) 最も発展した段階 (Marineterrein[※]を参考に)

さらに発展させるには、行政も深くコミットし、今まで認知されていなかったようなテーマを課題として抽出し、解決策を創発し実装させていくリビングラボ的な取り組みが必要となります。

そうすると単にイノベーションを推進する側の人間だけではイノベーション活動が成立しなくなるので、市民やスタートアップを含め様々な主体が参画する相互関係の中で課題解決が創発されるエコシステムの形成に至ります。

活動する場所は課題を共有する人たちにとって開かれた場「イノベーション・コモンズ（共創拠点）」となります。ま

「点」から「面」への発展① 活動面
 ⇒ 活動を3段階で考えてはどうだろうか？



イノベーションとともにある都市研究会作成

図1

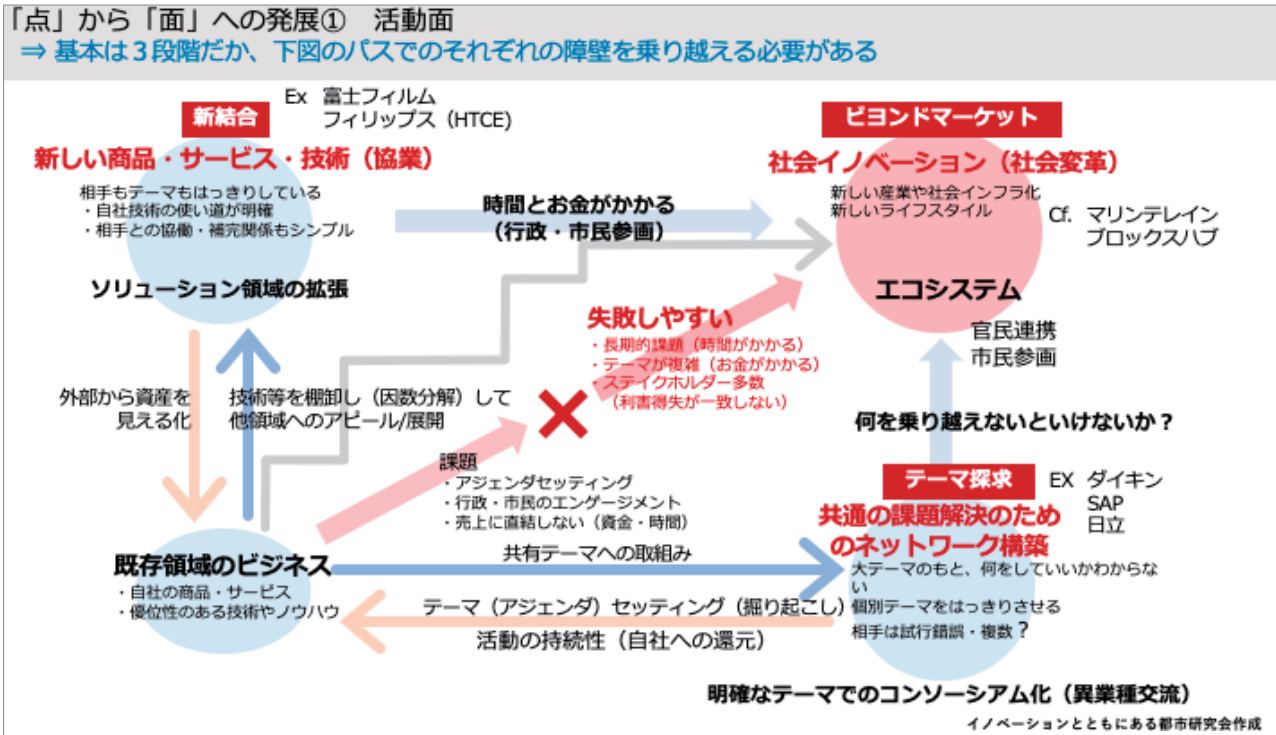


図 2

た都市そのものが実験場になってくるので、複数主体から資金や人材・知識が提供されるなど柔軟な社会的資源が導入されることとなります。

この段階まで進めば、今までの生活のあり方を変えていくということにもつながり、生活の新しいインフラストラクチャーが生まれてきます。

次に、図 2 では初期の段階から最終段階へ辿る経路をモデル化しています。

すなわち、既存のビジネス領域から社会イノベーションを創出するビヨンドマーケットに至る経路を実際の企業の取り組み事例に即して類型化したものです。

フィリップスや富士フィルムが取り組んでいるのは自社商品やサービス、技術やノウハウを用いて複数の企業で新しいサービス技術を生み出していく「新結合」といえます。一方、ダイキンや日立製作所は、既存のビジネスとは全く違う領域を見つけ出し、そこでの課題を解決するための複数企業や大学など研究機関のネットワークを構築するコンソーシアム化を進めています。それぞれ異なるルートで同じゴールを目指していますが、いずれのルートを選択しても越えるべき障壁が存在します。

そのため、どちらのルートを選んだとしても点から面へと活動を広げていくことで段階的に左下から右上のビヨンドマーケットに近づけていくアプローチが求められ、この取り組みこそがイノベーション経済の展開へとつながるのだと私たちは思っています。

2. 点から面への発展 (空間面)

単体のイノベーション施設とイノベーション地区をどのように捉えるかは大切な課題です。

Future Center Alliance Japan (FCAJ^{*}) では、イノベーションの場には以下の 3 つの機能が必要ですが、地区としてそ

れらを備えていれば良くひとつの建物の中にある必要はないと考えています。

(1) 問いを立てる

「Future Center (フューチャーセンター)」

産学官民の垣根を越えて未来志向でともに構想し仮説をつくる場。

1 社では解決できない中長期にわたる社会課題などに対し、創造的な対話からテーマをつくりイノベーションの種を探索する。

(2) 解決策を共創する

「Innovation Center (イノベーションセンター)」

自社技術やリソースを活用して外部共創によるイノベーションを推進する場。

外部の知見を取り入れる開発プロセスによって素早く試しながら顧客とともに製品やサービスを作り上げる。

(3) 日常の文脈の中で試す

「Living Lab (リビングラボ)」

実際に人々が生活するまちの中で社会実験を重ね、仮説検証を行う場。

コンセプトやプロトタイプなどを試し、仮説検証を繰り返しながらプロダクトやサービス、ビジネスモデルを共創する。

リビングラボで行う実験は、まち全体で取り組むスケールとなるので、空間的に考えるとこの 3 つの活動をいかにイノベーション地区の中にバランス良く配置していくかが重要だといえるでしょう。

ただし、ニューヨークのソーホーでのアーティストたちがそうであったように、イノベーション活動が成功すると家

「点」から「面」への発展② 空間面

⇒イノベーション活動の3類型で考えるとよいのではないかと

注意すべきはイノベーション活動が成功して家賃が高騰すること（中国・北京の中関村も問題となっている）

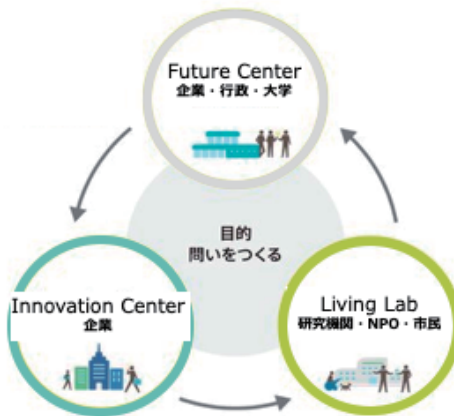
イノベーションの場には主に3つの機能があり、複合したり複数の機能を併せ持つこともある（FCAJ）

○ 問いを立てる (Future Center)

フューチャーセンターは、産学官民の垣根を越えて未来志向で共に構想し、仮説をつくる場です。1社では解決できない中長期にわたる社会課題などに対し、創造的な対話からテーマをつくりイノベーションの種を探索します。

○ 解決策を共創する (Innovation Center)

イノベーションセンターは、自社技術やリソースを活用して、外部共創によるイノベーションを推進する場です。外部の知を取り入れる開発プロセスによって素早く試しながら、顧客と共に製品やサービスをつくりあげていきます。



○ 日常の文脈のなかで試す (Living Lab)

リビングラボは、実際に人々が生活する街のなかで社会実験を重ね、仮説検証を行う場です。コンセプトやプロトタイプなどを試し、仮説検証を繰り返しながらプロダクトやサービス、ビジネスモデルを共創していきます。

FCAJ作成
<https://futurecenteralliance-japan.org/>

図 3

賃が高騰し、イノベーターが退出せざるを得ない状況も生じてしまいます。また、中国のシリコンバレーと言われた北京大学の近くにある中関村でも、イノベーション活動が活発になったことで家賃が上がり、結果イノベーターが活動を継続できなくなったということが生じています。そのようなことに鑑みると、やはり手の届くアフォードブルな場所をどうやって継続していくかということも空間面では非常に重要な要素となるのです。

3. 集積を狙う産業分野による成功要因 ～アプローチに相違はあるか～

業種的なアプローチや分野的なアプローチを試みるよりも、課題を設定しそれを解決していく問いの立て方が適切であると思われます。

というのも、今後発展が見込まれる有望分野がそれほどあるわけではないため狙いたい業種は限られてしまい、多くの地域で同じような業種や分野を競い合う悪循環に陥ってしまう恐れがあるからです。

例えばヘルスケアの集積を目指し、ヘルスケア企業や病院・研究機関が進出を決めるための要因を調べて、地域に足りない点を補おうという戦略を立てたとします。すると、ヘルスケアの集積を狙う他の地域からも似たような構想が立てられ両者は競合関係となり、結果好条件を提供する地域が選択される、すなわちダンピング合戦に陥るリスクが生じてしまいます。

また、対象となる企業に対して、我が地域に進出すべきだと説得するロジックも浅くなってしまいます。

一方テーマから出発すれば、我々の地域はこの課題に対して独自のアプローチで解決を目指すとする確固たる構想が打ち立てられ、これが進出者にとっても強い動機付けとなり、目的に貢献する、あるいは賛同する企業の参画が見込まれることとなります。

4. 官民連携や役割分担～そして FDC ～

イノベーション地区の形成あるいはイノベーション活動の成果を達成するには中長期の時間を要します。

そのため民間企業にとっては短期的な収益の観点から判断すると、イノベーション地区整備への投資が最適な選択とはならない可能性が高くなります。株主利益が強調されると長期観点の投資を正当化できない場合も多いと思われる。

鉄道会社のように、その地域を育てていくことを通じて自社も成長していくといった中長期の観点でビジネス戦略を立てているケースもあるでしょうが、すべての企業がそういう考え方をしているわけではありません。

そこで求められるのが官の役割ではないでしょうか。

民間企業が被る短期の不利益を補うインセンティブの付与や、短い時間で収益を目指す投資に対するバリアを設定するといった規制政策など、両面の政策の実行が必要となります。

同時に民間が安心して事業を進められるよう、このエリアはイノベーション地区として育てていくという強いメッセージやビジョンを官が打ち出す、あるいは実際の生活の場を用いたリビングラボの手法を活用した実験を実現させるため行政の管理のもとに実験を行う機会を提供する、など官の果たす役割は大きいと考えます。

つまり官民連携が重要となるわけですが、その際、官と民では組織文化が相当違うため、境界を越えて両者をつなぐ連結者の支援が非常に重要となります。

境界連結者 (boundary spanners) という概念は、イギリスにおける PPP の失敗例と成功例の比較研究において見出された機能で、組織文化の異なる官と民をつなぐ境界連結者が存在したかどうか両者を分ける重要な要因だったという考察がなされています。

また、米国では国際援助プロジェクトの実践を反省的に分

析したときに、やはりこの境界連結の役割が非常に重要だということが明らかとなっています。

このことは、イノベーションを軸とする都市再生プロジェクトでも当てはまるのではないのでしょうか。まさに FDC はその役割を担えると私たちは考えています。

※ HTCE : High Tech Campus Eindhoven

民間が設立したオランダのリサーチ・パーク。開設 20 年を迎える。

フィリップス社の R&D 拠点としてスタートし、複数企業のためのオープンイノベーション拠点へ発展した。人と人との交流を生むハード・ソフトの仕掛けを持っており、イノベーション・エコシステムが不動産事業のプレミアムとして機能している。

イノベーションとともにある都市研究会のケース分析を発表しているので、関心のある方は参照されたい。

<https://note.com/nikken/n/n83dcdad3db10>

※ Marineterrein Amsterdam

アムステルダム都心に近接する海軍用地の再生プロジェクトである。

市策定の「明日の経済のための空間」において、国際的な訴求力を持つイノベーション地区として位置付けられており、都市課題解決のためのリビングラボが既に稼働している。今後は、イノベーション活動を中心に、居住、スポーツ、レクリエーションの場となる複合市街地として整備が進められる予定である。

※ FCAJ : Future Center Alliance Japan

(一社)Future Center Alliance Japan (FCAJ) は、フューチャーセンター、イノベーションセンター、リビングラボなどの場を通じてイノベーションの実践に取り組む企業、自治体、官公庁、大学、NPO などが相互連携するアライアンス組織。