

デジタルトランスフォーメーションを推進する 地方都市のイノベーション創発機能



駒村和彦



岡野翔運

CONTENTS

- I デジタルが引き起こしたイノベーション維新からイノベーション淘汰の時代へ
- II 注目が集まる「地方型イノベーション拠点都市」
- III イノベーション拠点都市の機能要件
- IV 地方型イノベーション拠点都市におけるデジタル活用による価値創造事業の進め方
- V 今、企業に求められるコミットメントと行動力

要約

- 1 産業界は今、「イノベーション淘汰」ともいえる大きな変化の渦中にある。デジタル関連技術の急速な発展に伴い、企業経営のあり方そのものがグローバルで再定義され、大企業を中心に「従来型の経営」と「イノベーション経営」の両輪の経営を舵取りすることが求められている。
- 2 そんな中、企業がデジタル時代のイノベーションを実現するためのフィールドとして、地方都市が注目されている。その理由には、デジタルを活用した価値創造活動の実践に重要となる条件がそろっていることが指摘できる。ただし、やみくもに特定の地方都市と組むのではなく、イノベーション活動を起こすための機能要件がそろった「地方型イノベーション拠点都市」を見極めることが重要である。
- 3 著者らはこれまで、各国の研究機関などが実施した関連調査・研究のレビューの結果に加え、国内でのイノベーション活動支援の経験知を踏まえた上で、日本の都市・地域のイノベーション機能要件を、人的資本・経済資本・インフラ資本・促進環境資本・ネットワーク資本・文化資本の6つの資本で整理できるとしてきた。
- 4 最後に、企業が地方型イノベーション拠点都市において事業展開を開始する際に求められる行動ステップとして、①意思表示（覚悟）と体制構築（巻き込み）、②都市をイノベーション経営するという視点を持つ、③拠点都市が目指す社会像と自社の価値創造戦略との接点領域を探る、④ゴール・KPI・事業テーマの一貫性の整理と可視化、が挙げられる。スムーズな事業推進のためには専門性と経験のあるコーディネーターを確保することが重要である。

I デジタルが引き起こした イノベーション維新から イノベーション淘汰の時代へ

産業界は今、「イノベーション¹淘汰」ともいえる大きな変化の渦中にある。

Digitalization（デジタル化）が、従来の企業活動を大きく変える破壊的なインパクトをもたらしたことが周知の事実となって久しい。実感としても、従来存在しなかったビジネスモデルが次々と生まれ、それを実践するための企業再編や、産業の垣根を越えた協業の動きが毎日のように見られるようになってきた。

拙著の過去リポート（駒村、2018）²でも、デジタルによる産業変化が起こった歴史的経緯を「真の顧客中心主義の実現」という観点を軸に整理した上で、これからの新たな産業像の特徴を「三つの境界線の曖昧化」と捉えて、産業の境界、需要者と供給者の境界、そして国と国の境界が曖昧になっていくと解説したが、現在の変化は、さながら「イノベーション維新」ともいえる大きな時代変化の様相を呈している。

このような背景を踏まえ、企業経営の考え方も大きく変わることとなった。ビジネスの競争軸が、「顧客起点の価値をいかに創造し、スピーディに提供できるか」という価値創造競争に移行していったことで、従来型のプロダクトアウトを前提とした業務プロセスや管理手法が適用できなくなったためである。

ここで厄介なのは、「従来型事業の経営」と「イノベーションを継続的に起こすための経営（以下、イノベーション経営）」は、そ

の性質が全く異なるということである。端的に言えば、従来型経営における新規事業開発では「打率5～6割が見込めるホームラン案件を慎重に選別して着実に開発ステップを進める仕組み」を整備するものだとすると、イノベーション経営は「打率0.5割の案件を常に20打数用意できる仕組み」（事業創造の「期待値」を1にする仕組み）を整えるものであるため、両者には全く異なる経営思想と手法が求められる。

このように、経営者には極めて難易度の高い経営が求められる状況になっている。しかし、これに対応できなければ価値創造競争の世界で生き残ることはできず、自社が「イノベーション淘汰」されてしまうという危機感を持って取り組むことを求められているのである。

持続可能なイノベーション経営の実践は、もちろん日本企業に限ったチャレンジではなく、名だたるグローバルカンパニーの多くが危機感を持って取り組んでいるところである。その世界的な関心の高さを背景に、ISO（国際標準化機構）でも早くからイノベーション経営を成立させる仕組みの標準化の検討が進められており、2019年10月にはInnovation Management System（ISO/TC279）としてイノベーション経営の仕組み化に関するガイダンスが公表されたところである。また国内でも、経済産業省がイノベーション経営の普及に向けたリポート³や、イノベーション経営を実践する経営者に向けた行動指針⁴を策定した。

このように、国内外でイノベーション経営の普及に向けた取り組みや先進的な企業による先事例の蓄積が進んでいるが、いまだ形

式化された成功モデルは見いだせておらず、試行錯誤が続けられている状況である。

II 注目が集まる 「地方型イノベーション拠点都市」

以上から理解される通り、企業にとって重要なイノベーションを実現するには、他者との共創によって新しい価値を生み出す創発が必要と認識され始めているところであるが、この取り組みは通常、個社単独で取り組むことは困難で、他者と積極的にかかわりながら活動を行うことが不可欠となる。加えて、デジタルの活用を通じた価値創造の実践には、試行錯誤が可能なフィールドの存在が不可欠となる。

いま、大企業がデジタル時代のイノベーションを実現するためのフィールドとして、東京や大阪のような大都市部ではなく、人口10万人規模の地方都市が注目され始めている。たとえば、国内の通信関連企業はこぞって地方都市と連携協定を締結して、5GやIoT、スマートシティといったデジタル技術関連テ

マによる価値創造の実践フィールドの確保を進めている（例：NTTグループ×北海道岩見沢市、ソフトバンクグループ×静岡県藤枝市、KDDI×徳島県徳島市）。自動車メーカーや電鉄会社などの大手交通系企業も同様に、新しいモビリティサービスの実験の場として、地方各所での自治体連携や共同の実証実験を進めている。

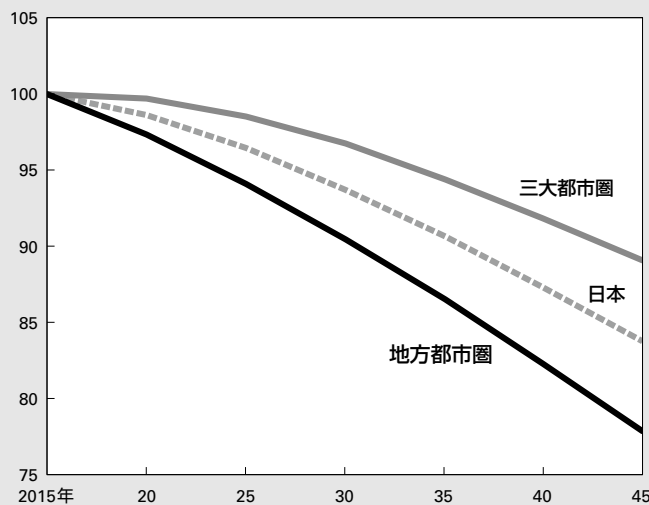
これらの現状は単なる偶然ではなく、デジタルを活用した価値創造活動の実践フィールドとして、大都市部よりも地方都市に注目すべき理由があると考えられる。筆者らは、その要因として「危機感と信頼の基盤」および「課題の個別的具體性とフィールド確保の容易性」の2つが挙げられると考える。以下に、その概要を説明する。

1 危機感と信頼の基盤—— デジタル化に不可欠なデータ活用 における社会資本の優位性

データ活用の前提として、データの利活用がしやすい社会を作ることが求められる。野村総合研究所（NRI）が過去実施した、デジタル化先進国である北欧諸国での現地調査の結果などを踏まえると、このデジタル化が普及する基礎となる社会的な要素として、「危機感」と「信頼」の2つが挙げられると整理される。

危機感と信頼のバランスやそれが築かれる要因は国家・都市によってさまざまである。たとえばエストニアは、国土が他国に支配されてきた歴史的背景により国家の自立性を失うことに対して危機感が根強かったため、政府・市民全体が双方で結束（相互信用）することで、通常は利害関係が輻輳して進めるこ

図1 将来人口の推移（2015年=100）



出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」などより作成

とが困難な大きな変革を推進でき、自ら管理可能な国家の仕組みとしてのデジタル化が急速に進んだ。

「危機感」という観点で日本の状況を見てみると、社会的要因からくる危機感は、国や大都市よりも地方都市の方が強いと考えられる。多くの社会課題の根本原因である将来人口減少の度合いを見ると、日本全体や三大都市圏と比較して、地方都市圏における減少度合いは突出して大きくなることが分かる（図1）。この人口減少に起因する各種の経済的・社会的・文化的な負のインパクトの実感の強さ、そしてそれに伴う危機感の強さは、地方都市において突出していると考えられる。

他方、デジタル化を進める上で必要な「信頼」についても、地方都市における優位性が見いだせる。著者らが実施した全国の生活者約7600人を対象としたアンケート調査（図2）によると、「自らの情報を提供する場合、その情報が有効に活用されていることを実感できると思う提供相手」を尋ねた質問に対して、国・政府や都道府県と回答した割合が10%前後にとどまったのに対して、市区町

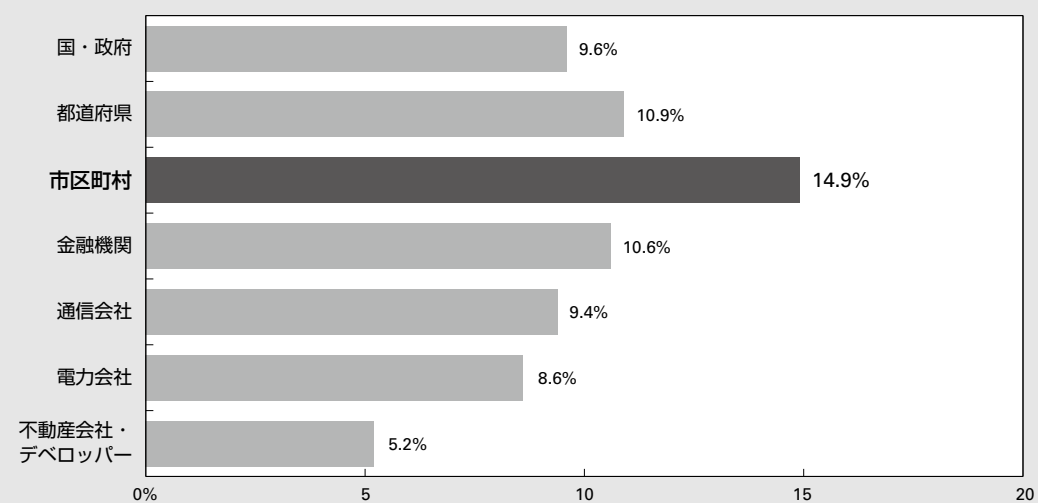
村と回答した割合がその約1.5倍の14.9%となり、そのほかの民間企業の選択肢を含めても最も高い結果となった。これは、市民にとってより身近な圏域の自治体がかかわる情報活用の取り組みの方が、信頼を獲得する上で優位であるという可能性を示しているといえる。

2 地方都市におけるもう一つの利点 ——課題の個別的具体性と フィールド確保の容易性の観点

次に、地方都市における利点として「課題の個別的具体性とフィールド確保の容易性」が挙げられる。

大都市部と比較して人口10万人規模の地方都市においては、気候や地形などの地理的特性や、産業構造や経済環境・インフラ整備状況などの経済的環境の特徴が明確であるため、その地域の具体的な課題テーマも定義しやすい。たとえば、先に挙げたNTTグループと岩見沢市の事例では、同市の主要産業である農業の課題に着目して「スマート農業およびスマートアグリシティの実現」というテ

図2 Q. 自らの情報を提供する場合、その情報が有効に活用されていることを実感できると思う提供相手



出所) 野村総合研究所「生活者に関するアンケート」(2019年8月)より作成

ーマ設定をしている。

また、「フィールド確保の容易性」であるが、Mobility as a Service (MaaS) のような新しい交通の形や、スマートシティのような都市・地域の社会的機能の全体を対象とした事業を実施しようとした場合、その実証を行うための物理的に区切られたエリアにおいて、関係者を限定して実証事業が行えることが条件となる。この点、既存の施設・サービスなどが複雑に集積している上に人口の密度も高く移動量も多い大都市部と比較して、適度な規模の地方都市の方が実証に必要な要素を特定しながらコストも抑えた形で実証ができる。このことから、地方都市は価値創造の事業を生み出すために適切なフィールドが確保しやすいといえる。

このように、企業がデジタル活用によるイノベーション事業を展開する場合の地方都市の利点が指摘できるが、具体的なフィールドを決定する際は、ただやみくもに自社がアプローチしやすい地方都市と組んではならない。自社の目指す価値創造の方針との整合性を意識しながらも、イノベーションを起こすための都市機能がそろっている「地方型イノベーション拠点都市」を見極めることが重要である。次章では、この機能要件について述べる。

III イノベーション拠点都市の機能要件

1 既往研究のレビュー調査からの示唆

それでは、都市において一体どのような機能が整えば、イノベーション活動が促進されるのであろうか。筆者らは、各国のイノベ

ションエコシステムに関する既往研究を調査し、それらで語られている機能要件を横並びで整理・分析することによって、わが国におけるイノベーションエコシステムの機能要件について整理することを試みた。ここではその中でも主要な論点について紹介する。

MPI (2014)²⁵⁾によるベンチャーキャピタルに関する調査結果によると、アメリカにおける技術イノベーションの拠点は徐々に一定の条件がそろっている都市部に移行していると報告されている。これは世界的な潮流を見ても正しく、今やニューヨーク、ボストン、ロンドン、ベルリン、マドリードなど、各国の主要都市にイノベーション拠点が形成されている。

では、なぜイノベーションエコシステムが都市部に集積するようになったのだろうか。Atheyら (2007)²⁶⁾によれば、イノベーション活動においては人材と企業の「近接性」「密度」「多様性」の3点を重視する傾向があることが、この集積の理由にあると分析している。また、Florida (2013)²⁷⁾は、起業家は活発に各種の活動が巻き起こる場所に住みたがるものであり、若者が集い、社会活動が起ころ、同志やほかの起業家たちが存在するところに居たがるものである、と指摘している。他方でSatell (2013)²⁸⁾らは別の視点から、起業家たちが求めているものが、外部支援(メンターとのネットワークやロールモデルの存在)、ナイトライフ、出会いの場、社会活動、そのほか潜在的な出会いの場であるため、それが満たされる都市部に集まっていると結論づけている。

世界銀行が公表した都市のイノベーションエコシステムに関するディスカッションペー

パー（世界銀行、2015）^{注9}では、同じように大規模で高密度な都市の間で、イノベーションエコシステムの成長速度に違いがあるのはなぜか、という問いを設定しており、実地調査などの結果を踏まえて、そこにはコネクション（Connections）とコミュニティ（Communities）が重要な役割を果たしていると整理している。さらにその上で、都市におけるイノベーションエコシステムを評価する際の5つの観点として、人（People）・経済的資本（Economic Assets）・インフラストラクチャー（Infrastructure）・活性環境（Enabling environment）・ネットワーキング資本（Networking Assets）が挙げられるとしている。

また国内の研究事例では、たとえば経済産業省の調査事業（NRI実施、2011年）^{注10}において、わが国の地方自治体における「クリエイティブシティ」の形成のために必要不可欠な6つの要素として、外部人材の誘致・多様な主体の参画と拠点の存在・自治体のコミットメント・地域固有の資源の産業化・リーダーが育つ環境の整備・未来志向のムード、が挙げられると整理している。

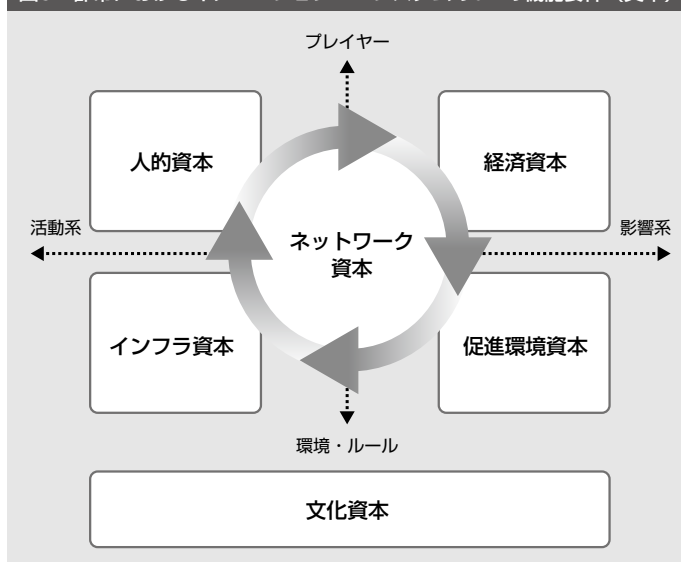
2 都市におけるイノベーションエコシステムの機能要件

以上のような各種既往研究のレビュー調査結果に加え、著者らのこれまでの国内でのイノベーション活動支援の経験値などを踏まえ、わが国の都市におけるイノベーションエコシステムの成長と持続性に不可欠な機能要件（資本）仮説を、図3のように整理した。

(1) 人的資本

イノベーション活動を行う主体的なプレイ

図3 都市におけるイノベーションエコシステムの6つの機能要件（資本）



ヤーを輩出する母体となるであろう、高度かつ多様でクリエイティブな才能の人材基盤を指す。対象地域の住民や勤務者・学生らが具体例として挙げられる。デジタル活用の事業活動を前提にする場合、特にデジタル技術に強いエンジニアや学生の存在が重要となろう。

(2) 経済資本

事業アイデアを誘発しやすくしたり、生まれたアイデアを事業化しやすくしたりすることで、前述の人的資本に対して影響を与える主体を指す。市場（顧客）、地域に根差した大企業・中堅企業、金融機関、知的財産などの専門家らに加えて、研究機関などが有する特殊な研究設備や検査装置なども該当する。大都市と比較して地方都市ではなかなか充実し難い資本であるが、量的な規模にこだわらず、地域に即した特定テーマ（例：農業×デジタル）に関する強力な支援主体を発掘するなど、質的な面での充足を目指すことも一手であろう。

(3) インフラ資本

イノベーション活動に取り組もうとする起業家やスタートアップ企業らが、経済資本に対してアクセスしやすくするための環境面の資本である。コワーキングスペース、通信環境、交通機関、公園やイベント会場、カフェやレストラン、劇場など、「交流促進のインフラ」ともいえるだろう。

(4) 促進環境資本

イノベーション促進・支援や知財保護の政策、政府機関・自治体のイノベーション意欲など、行政が関係して生み出される直接的・間接的なイノベーション支援環境を指す。

(5) ネットワーク資本

イノベーション活動に取り組もうとする主体のアイデア同士の意図せぬ遭遇から新しい発想が生まれたり、事業化に向けた協力者が見つかったりする場やプログラム、あるいはそれらを運営する主体を指す。大都市にスタートアップ企業の拠点が集積するのは、このネットワーク資本の圧倒的な充実度が理由として指摘されている。具体例としては、メンター（指導者・助言者）、インキュベーター（起業支援家）、アクセラレーター（事業加速支援家）、コラボスペースやシェアオフィス、ブートキャンプ（起業家育成支援）、スキルトレーニングなど、多様な主体や取り組みが該当する。

(6) 文化資本

イノベーション活動が継続して起こる地域においてその波及効果として徐々に形成されていく資本であり、イノベーションエコシ

テムの基盤となるものである。この文化資本の存在があってはじめて、継続的かつ不可逆的なエコシステムが形成されていると判断できる。具体的には、地域市民の価値観（例：協力的、チャレンジを愛でる、域外者にもオープンな雰囲気）、試行と失敗を許容するコミュニティの存在、ヒーロー（手本や憧れの対象となる成功者）の存在などが挙げられる。

前節でも述べた通り、デジタル活用のためには、市民の情報提供に対する信用が極めて重要となる。その点で、地方都市（市区町村）は、大都市やより上位の行政体（都道府県や国）と比較してもデジタル活用による価値創造に必要な文化資本の一部が整いやすい傾向があるといえるだろう。

以上の6つの資本ができる限りそろえることが、都市・地域におけるイノベーションエコシステム形成の基本要件である。また、いずれの資本もどこまでそろえば十分であるという基準はなく、それぞれが有機的にかかわり合いながら徐々に拡大していくことを目指すべきものである。

3 価値創造拠点としての「地方型イノベーション拠点都市」の選定

企業が価値創造活動を実践する地方都市を選定するにあたって、前述の整理したイノベーションエコシステムの機能要件である6つの資本の状態を把握することが、企業のイノベーション事業を中長期的に拡大していく素地があるかどうかを確認するためには不可欠である。

具体的には対象都市において、人材基盤の状況、大学・研究機関や専門学校の特徴や専

門分野、既存企業の強みや注力分野、民間分野における先行事例、スタートアップ企業の集積状況、ベンチャーキャピタルやアクセラレーターの数や関連イベントの頻度、自治体の総合計画や産業政策や支援施策の状況、さらには市民巻き込み型の取り組みの有無や、新しいことを試行することへの許容度など、定量・定性の両面から各資本に関する現状評価が必要である。

評価の際は、単に外形から判断するのではなく、各6つの資本のそれぞれにかかわるプレイヤーのキーパーソンとなりそうな人材も特定あるいは発掘することが、後々の実行段階において重要となる。

ただし、本論で想定している人口10万人規模の地方都市では、当然ながら6つの資本のすべてが十分であるとは限らず、一部の資本が欠落または数が少ない状態であることも多々あるであろう。しかしその中でも、大都市にも負けない秀でた水準の資本を一部でも備えた都市であれば、その突出した資本を中心に据えて活動を推進し、ほかの不足する資本については域外から補完したり、域内で徐々に形成したりすることとすればよい。

たとえば山形県鶴岡市は人口が約13万人の地方都市であるが、県と市が設置したサイエンスパークに、2001年に慶應義塾大学先端生命科学研究所（以下、IAB）が誘致されたことで、最先端のバイオテクノロジーを用いた研究開発拠点（＝人的資本かつ経済資本）ができた。これを契機に、同市に高度専門人材の集積（＝人的資本）が始まり、18年までにバイオベンチャー企業が6社設立されている。またその過程では、県や市が継続的な支援施策（＝促進環境資本）を行っている。さ

らに、デジタル活用による課題解決には不可欠な要素である市民（＝人的資本）の巻き込みも、特筆すべき状態にある。IABが12年から実施する「鶴岡みらい健康調査」で、1万人の鶴岡市民が25年間の長期にわたる健康データの追跡調査に協力しているのである。

いまだベンチャーキャピタルやアクセラレーターら（＝ネットワーク資本）の存在は不足しているが、それを補う活動を行政と大学、現地企業らが協力して実施することで補っていると考えられる。成功事例として全国から注目を集めていることも理由にあらうが、著者が現地の自治体の方と対話する際にも、新しい価値を生み出していこうとする熱意（＝文化資本）を感じる場所である。

このように、企業は自らのフィールド候補とした現地の状況をしっかりと把握し、定量的な面だけでなく質的な評価を踏まえた上で、イノベーションエコシステム形成の潜在性を有する地方都市を選定すべきである。

IV 地方型イノベーション拠点都市におけるデジタル活用による価値創造事業の進め方

最後に、企業がこのイノベーション淘汰の時代を生き抜くため、いかに地方型イノベーション拠点都市においてデジタルを活用した価値創造事業を計画し、初動を起こすべきか、その方法論について提言したい。

企業に求められる行動ステップとして、①意思表示（覚悟）と体制構築（巻き込み）、②都市をイノベーション経営するという視点を持つ、③拠点都市が目指す社会像と自社の価値創造戦略との接点を探る、④ゴール・

KPI・事業テーマの一貫性の整理と可視化、の4ステップを取り上げたい。

1 地域にコミットメントする 意思表示（覚悟）と体制構築 （巻き込み）

企業が「地方型イノベーション拠点都市」で価値創造の事業に取り組もうとする場合、まずはその都市において中長期的な視点で事業活動を行う意思表示をすることが出発点である。別の言い方をすれば、企業として事業を通じて都市の課題解決にもコミットメントする覚悟を示すということでもある。企業の覚悟を示す具体的な手段として、CEOが自ら現地を視察し、自治体や現地企業などの関係者と対話して自社の役割を見いだした上で、相互協力の協定や基本合意書（MOU）を締結することが想定される。トップがコミットメントすることは、企業の事業担当者が社内外で動きやすい環境ができることにもつながるため、実務面への貢献も大きいといえる。もし、このような表明（覚悟）がなければ、現地の主体から信頼を獲得できず、デジタル活用に必要なデータ共有がなされなかったり、形ばかりのProof of Concept（PoC）を実施するだけで事業が立ち消えていったりすることだろう。

次に、企業は対象とする地方都市の各資本の関係者を可能な限り巻き込み、互いに協力できる体制を構築することである。特に、序盤でキープレイヤーとなると想定される、自治体（行政）、現地企業（産業）、研究機関（大学・高専など）については、それぞれに期待される役割、事業に参画することの意味（インセンティブ）を整理し、事業計画に反

映しながら丁寧な巻き込みを進めることが必要である。

体制構築の際に実務面で特に注意すべき点は、各組織において、新しい価値創造の取り組みを興味と熱意を持って前向きに担当できる人材を特定して巻き込むことである。

たとえば、行政、地元の大学、地元の企業と共同で事業に取り組むこととなったとする。しかし、イノベティブな事業であればあるほど、既存の事業と異なる進め方（例：開始時点で成果が得られる確度は判断できない、スピーディで頻繁な試行を実施する、失敗を許容して素早いフィードバックをかける）が必要になるため、それを許容してもらうよう各組織の内部で上司を説得したり、既存の事業部と内部調整をしたりしなければならない。自ら熱い意思を持って取り組むという強い思いがなければ、組織の説得や理解獲得がかなわず、事業全体も頓挫してしまうことになるであろう。そのため、この体制巻き込みステップにおける人材の特定は大変重要なポイントであるといえる。

2 都市をイノベーション経営する という視点を持つ

次に、自社がイノベーションの取り組みを実践するためにも、協同するほかの主体とともに「都市をイノベーション経営する」という視点を持つことが重要である。

イノベーション経営の手法論については、前述の通り2019年に「イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格（ISO56002）」として世界標準が整理されたところであるが、ここでは特に重要と考えられる具体例を挙げる。まず、「大きな成果が確度高く得ら

れる単発の事業」をつくるのではなく、その都市において「大きな事業になる可能性を秘めた（ただし成功確率は不確かな）事業構想が常に複数動いている状態」を目指すことである。そもそも、これまでにない大きな価値創造につながる事業とは、開始した時点で成功確率が低そうだったり見通しが立たなかったりするものである（成功の見通しが立つ価値創造事業であれば、既に他社が取り組んでいる可能性が極めて高い上、そうでなければ自社の通常のR&Dとして取り組みばよい）。そのため、複数の「価値創造の種」をまいておき、その中から芽が出た案件を徐々に育てていく姿勢が不可欠である。

次に、個々の「価値創造の種」案件を必ず最初から最後まで実施するのではなく、「ステージゲート制」で管理することである。すなわち、1つの事業の進捗を複数のステージに分割し、各ステージに応じた基準を用いて評価する「ゲート」を設定し、基準を満たしていないと評価された事業を中断させる（または1つ前のステージに戻す）という仕組みで管理するのである。これにより、徐々に注力すべき事業を絞り込みながら、限られたリソースを戦略的に配分することができる。

さらに、このような全体管理の仕組みに加え、個別事業の進め方にもイノベーション経営の要素が必要である。すなわち、新しい価値を創造しようとする活動は、「スピーディな試行を繰り返して課題を抽出してフィードバックをかけ、事業モデルに改善を加えながら規模を拡大してまた試行する」といった「らせんプロセス」によって実行されることを理解して実施することである。特にデジタルを活用する事業では、ものづくり事業と比

較して簡易な試行と細かな改善を行いながら進めることができるのが特徴である。そのため、緻密な事業計画の作成と関係者間の調整に数カ月の時間を費やすのではなく、まず実行可能な価値検証や試験的事业からやってみる、という姿勢で取り組むことが重要であろう。そのために、事業の参加者である企業、医療機関、一般市民のようなサービス利用者らに対して事業が試行的な意味を含むことや、積極的なフィードバックを行うという形での協力を承知してもらう。このような地域の主体を巻き込むことについては、地方都市における市民の自治体に対する信用の高さがアドバンテージとなる部分であることから、行政が積極的に協調して取り組むべき活動であろう。

このような「都市をイノベーション経営する」視点が確保されたフィールドは、結果として企業が価値創造をしやすい拠点であるといえる。価値創造活動がしやすい拠点には、さらに企業や支援機関などが集積し、徐々にイノベーションエコシステムが高度化・拡大していくことも期待できる。ひいては、中長期で自社の価値創造事業の成功確率を上げることに寄与する結果となるだろう。

3 拠点都市が目指す社会像と 自社の価値創造戦略との 接点領域を探る

企業が地方都市での価値創造の事業に取り組もうとした際に最も陥りがちな失敗は、企業が試したい技術・コンセプトを持ち込んで半ばこじつけで「現地の課題解決につながる」ことを説明して実証を行い、現地の行政は事業の中身が理解できず置き去りにされ、

市民の生活の豊かさ向上にも都市の生産性向上にもつながらない、という「プロダクトアウト思考」の取り組みになってしまうことである。

自社の価値創造と現地の課題解決が結びつく形で事業を進めるためには、自社の価値創造戦略（実現したい価値の領域や、価値創造への資源配分方針、部門間や社内外の連携の考え方などを示したもの）^{※11}を定義した上で、それと地方都市が上位計画（総合計画など）で掲げて実現を目指している社会像、あるいは社会課題解決の方針とが重なる領域を見いだすことが必要である。このプロセスは、企業と地方都市の自治体とが十分なすり合わせを行い、両者が納得のいく形で領域の設定ができる状態に至る必要がある。

このような領域が定義・可視化されることは、事業で連携する関係者に対して活動の羅針盤を与えることにもつながる。これにより、より良い事業アイデアの発想や、より価値の出しやすい代替案の検討・提案などがしやすくなるため、事業成功の可能性を高める効果も期待できる。

4 ゴール・KPI・事業テーマの一貫性の整理と可視化

全国各地で実践されているデジタルを活用した新しい事業創造の取り組みに対して指摘される問題として、「結局この事業を誰のためにやっているのか分からない」といった目的への疑問や、「この事業は何が達成されたら成功なのか」という基準の不明瞭さが挙げられる。資本に余裕のない地方都市においては、このような非効率性は極力避けることが不可欠である。

そのためには、自治体と協力して、前述の価値創造を目指す領域（ゴール）に基づく具体的な評価指標（KPI：Key Performance Index）を設定する必要がある。また、新しい事業テーマを計画する際には多様な選択肢が検討され得るが、どのKPIの改善に結びつくかを確認し、関係者に可視化するプロセスの構築が求められる。

しかし、企業の実務担当者が実際にそのような一貫性を整理するためには、トップとの情報連携、社内のほかの新規事業・R&Dテーマとの調整、既存事業部への協力要請、自治体における各関係課との調整、現地関係者の巻き込みのための訪問、それらを踏まえた全体計画の策定など、極めて負荷の高い広範な業務を担う必要がある。そのため、専門性と経験のあるコーディネーターを外部から獲得することも、スムーズな事業実施のためには不可欠といえる。

V 今、企業に求められるコミットメントと行動力

ここまで、企業がイノベーション淘汰の時代を生き抜くために必要となる「デジタル活用による価値創造事業」を、地方型イノベーション拠点都市で推進していくことの利点やその具体的なプロセス、留意点などについて説明してきた。しかし、頭で理解すること、計画を作ること、絵を描くことは、それなりの労力をかければどの企業でもある程度できる。今、企業がデジタル時代の価値創造競争を勝ち抜くために必要なのは、自社が見定めた「地方型イノベーション拠点都市」への中長期的でのコミットメントを表明し、具体的

な事業を素早く開始し、成功と失敗の経験値を率先して蓄積することで、価値創造のらせんプロセスを駆け上がっていく気概と行動力である。

企業トップは、この地方型イノベーション拠点都市における中長期の事業活動継続をコミットメントした後も、引き続き活動全体の守護神となって実行部隊が社内外で動きやすい環境・資源を整えることが不可欠である。これらの事業活動の成功は、ひいては地方都市における社会課題解決にも直結し、現地のイノベーションエコシステムの強化にもつながっていくことが期待される。そのときにはじめて、その地方都市において自社の存在意義が認められることになるであろう。

注

- 1 イノベーションの定義は議論が尽きないが、たとえば経済産業省「イノベーション100委員会」では、「研究開発活動にとどまらず、1. 社会・顧客の課題解決につながる革新的な手法（技術・アイデア）で新たな価値（製品・サービス）を創造し、2. 社会・顧客への普及・浸透を通じて、3. ビジネス上の対価（キャッシュ）を獲得する一連の活動」と定義されている
- 2 駒村和彦「デジタルが消し去る三つの境界線——産業淘汰の時代に官民に求められる変革の方向性」『NRIパブリックマネジメントレビュー』2018年6月号
- 3 経済産業省、平成30年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費）（イノベーション経営の普及に係る調査研究）野村総合研究所実施
- 4 経済産業省「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」（2019年10月）
- 5 Martin Prosperity Institute (MPI), 2014. “Startup City: The Urban Shift in Venture Capital and High Technology”
- 6 Glenn Athey, Catherine Glossop, Ben Harrison, Max Nathan, and Chris Webber. 2007. Innovation and the City: How Innovation Has Developed in Five City-Regions. NESTA
- 7 Florida, Richard. 2013. “The New Global Startup Cities”
- 8 Satell, Greg. 2013. “Why Cities Are Our Most Important Innovation Platform”
- 9 Mulas, Victor; Minges, Michael; Applebaum, Hallie, 2015. Boosting Tech Innovation Ecosystems in Cities
- 10 経済産業省「クリエイティブ産業に係る知的財産権等の侵害実態調査及び創作環境等の整備のための調査」（2011年度、野村総合研究所実施）
- 11 価値創造戦略の具体例として、たとえば花王は中期成長戦略として、精密界面制御をコア技術と位置づけた上で「生命美容」「印刷・成形」「衛生」「食料・インフラ」の4領域を戦略領域と定め、それぞれでどのような価値を実現するか、どのような社会課題に対応するか、といったことを定め、イノベーションの基本戦略として位置づけている（参照：花王「花王統合レポート2019」）

著者

駒村和彦（こまむらかずひこ）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部上級コンサルタント

専門は産業再編や産業創造・スタートアップ支援などの産業政策、イノベーション・事業構想支援、経営管理、Nonmarket Strategy（非市場戦略）など
2017年にGeorgetown University MBA修了、同校にてCertificate in Nonmarket Strategy取得

岡野翔運（おかのしょううん）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部副主任コンサルタント

専門は都市政策、地域分析、スマートシティなど