

Title	地域共創を通じた社会課題解決における総合建設業の役割と事業機会の考察
Author(s)	佐藤, 大樹; 井上, 悟志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 800-803
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19226
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

2 D O 1

地域共創を通じた社会課題解決における総合建設業の役割と事業機会の考察

○佐藤大樹（東京理科大学／大成建設），井上悟志（東京理科大学）

8822102@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

ステークホルダーとの共創が、多くの企業にとって欠かせない活動になっており、それを地域においてセクター横断的に進める地域共創の取組も増えている。政策として、自治体が民間企業に地域共創を通じた課題解決ビジネスの提案を求めるだけでなく、事業機会ととらえ、地域共創を新たな事業ドメインとして掲げる企業も少なくない。

総合建設業の造る建物や道路、橋等は、地域毎の課題やニーズ、気候風土等にすり合わせて造られるものであり、建設プロセスも地元の雇用や資材調達を含む地域に根差した活動であることから、地域共創の潮流は、総合建設業の今後の事業継続に影響を及ぼす可能性がある。しかし、地域共創の例として自治体と企業の包括連携協定の動向をみると、これまで小売業、金融業、保険業、物流・郵便業等の締結実績は多いものの、総合建設業は少なく^[1,2]、十分な事業機会にできていないことが示唆される。

総合建設業は、各種の土木・建築工事を一式で請負うことから、総合請負業とも言い、多種多様な専門会社を集めてチームを組み、役割をつなぎ合わせながら社会インフラを建造する。そのプロセス管理や、社会インフラを運用し様々なサービスをマネジメントする能力は、地域共創におけるエコシステムの形成や運営に貢献できるのではないかと考えられる。この地域共創を、事業として共通価値を有する活動とし、総合建設業の新たな事業機会とするためには、どのような事業戦略が必要となるのだろうか。

2. 現状把握

2.1. 包括連携協定に見る地域共創の動向

地域共創を官民連携の一形態と考えると、行政が財政負担を伴わない点で、PFI 等よりも包括連携協定がその動向をよく表すと考えられる。包括連携協定とは、「自治体と企業が、経済・観光・教育・災害対策・環境保全等、幅広い分野で協働することを協議して決定するもの」である^[3]。

図 1 に、自治体と民間企業の包括連携協定数の推移を示す。プレスリリース配信サイト^[4]並びに日経電子版^[5]で報道された協定を集計した。都道府県、政令指定都市以外の基礎自治体での協定数が、2017 年以降増加しており、地域に根差した連携に基づく活動が、企業にとって重要な活動となっていることがうかがえる。

2.2. 総合建設業の参画状況

総合建設業は、国土強靱化やインフラ等の社会資本整備を担い、公共事業を通じて公共サービス向上に関与してきた経緯から、官民連携の機会が多い。しかし、表 1 に示すように、包括連携数は他産業に比べ相対的に少ない。理由として、官民連携の中でも PFI 等にリソースを集中していたことが考えられる。また、公共調達の公共性、公平性の観点から、自治体が特定企業、特に公共工事や PFI 事業の多い建設会社と協力関係を結ぶことについて慎重になっていた可能性も考えられる。

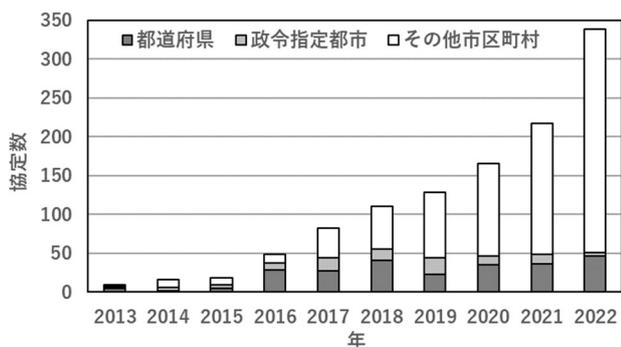


図 1 自治体と民間企業の包括連携数 (出所: 著者)

表 1 包括連携協定における建設・不動産業割合

母集団		建設・不動産業割合	出典
調査対象	全数		
都道府県、政令指定都市と民間企業の協定数	1120 協定	11 協定 (1%)	(株)Public dots & Company ^[3]
都道府県と協定を結んでいる民間企業数	1019 社	5 社 (0.5%)	澤端 ^[4]
図 1 で集計した包括連携数	1348 協定	27 協定 (2%)	著者集計

3. 先行研究

地域共創が推進される背景として、地域課題の複雑化により、限られた主体のみでの解決が困難になってきていることがある。そのため、社会課題解決を企図するソーシャルビジネスの分野では、産官学民が自律的・継続的に共通価値を創出し続けるエコシステム、あるいはその活動基盤としてのプラットフォームの構築の重要性が指摘されている^[6-8]。これらの研究で共通する主張として、エコシステムを構築しマネジメントする組織は民間企業ではないということが挙げられる。例えば、田代ら^[7]は、地域で活動する協同組合・行政出資の第三セクター・NPO等の非営利組織を、羽田ら^[8]は、「学」セクターを、エコシステムをマネジメントする組織として提案している（図2）。

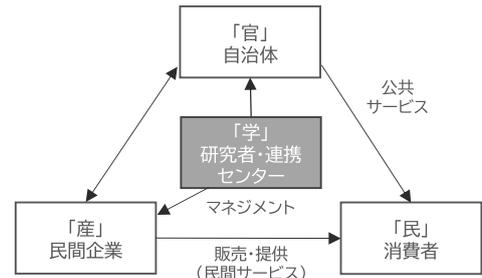


図2 「学」セクターによるマネジメント構造の例
（羽田 2016 を基に著者作成）

しかし前述のとおり、包括連携協定数がここ数年で急速に伸びている現在、社会課題に新たな価値を見出し、エコシステムを生み出す中核を担う企業が現れている可能性はないだろうか。

民間企業から見た地域共創は、社会課題を自社事業に結び付ける点で CSV (Creating Shared Value) ともとらえることができる。CSV の実現のアプローチとして、製品・サービスの提供、バリューチェーンの見直しに加え、地域クラスターの形成がある^[9]。地域クラスターは、関係のある産業が地理的に集積することで自発的発展と進化を図るもの^[10]であり、地域エコシステムは、クラスターを含みさらに起業や新規事業の創発を後押しするプラットフォームがある状態を指す^[11]という違いがある。前者（地域クラスター）に民間企業の実施例があることを考えれば、サステナビリティ経営という長期視点の導入や、DXによるビジネスモデルの転換期である今日、CSV のアプローチを活用することで、民間企業がエコシステム形成に貢献できるのではないかと考えられる。

4. 事例

4.1. 地域共創のタイプの分類と該当事例の抽出

表2に、図1で集計した包括連携協定を、民間企業の事業の視点で分類した結果を示す。企業が地域課題との共通価値を見出す活動であることから、CSV の3つのアプローチ^⑨との対比が可能である。

従来から、先行的に包括連携に取り組んできた保険、金融、物流等の分野では「1.リソース提供型」が多い。自社のバリューチェーンの中で付加的に課題解決支援に貢献できることから、CSV のバリューチェーンの見直しの実践例と言える。また、自社の商材である製品・サービスに共通価値を見出し、地域に導入する「2.製品・サービス導入型」も多く、近年は、協定を通じて自治体の後押しや地元住民による PoC の機会を得て、新たな製品開発やサービスの開発を図る例も増えている。

地域クラスターの形成としては、工場や本社の立地協定など事業環境整備の例が多いものの、本報で注目している企業が地域エコシステム形成に中心的役割を担っている事例も認められ、それらは他のアプローチとの組合せを通して、自社のリソース活用しているものと考えられた（表中のケース1、2）。

表2 自治体と民間企業の包括連携の分類（出所：著者）

民間企業視点での類型		主な業種の例	例	CSVとの対比
1. リソース提供型	1.1 ノウハウ供与型	保険、金融、サービス業等	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関のビジネスマッチング 保険会社によるコンサルティング 	バリューチェーンの見直し
	1.2 保有資産活用型	運輸・郵便、小売・コンビニ、建設・不動産等	<ul style="list-style-type: none"> 物流過程での住民の見守り 店舗や保有施設の地域活動への提供 	
2. 製品・サービス導入型		保険、情報通信、エネルギー、サービス業、旅行	<ul style="list-style-type: none"> 健康増進アプリ提供 通信環境整備 	製品・サービスの提供
3. 新事業創出型	3.1 製品・サービス開発型	製造業、エネルギー等	<ul style="list-style-type: none"> 地域の農作物を利用した商品の開発 無人移動サービスの開発 	地域クラスターの形成
	3.2 エコシステム開発型	旅行、建設・不動産等	<ul style="list-style-type: none"> 着地型観光コミュニティの形成(ケース1) 多世代型団地コミュニティの形成(ケース2) 	
4. 事業拠点形成型		製造業等	<ul style="list-style-type: none"> 拠点立地を契機とした関係強化 	
5. 実証実験型			<ul style="list-style-type: none"> 新技術利用サービス実証の共同実施 	
6. CSR型			<ul style="list-style-type: none"> 地域イベント参加、防災備品の提供 	
7. その他				

4.2. ケース1：(株) リクルートによる富士吉田市での地域共創^{[12, 13]他}

市内での観光消費額増加が課題であった富士吉田市が 2017 年に市が観光基本計画を策定する際に、リクルートが観光客の来訪状況や消費の実態調査・分析を支援した。2018 年に、地元店舗等にキャッシュレスシステムを導入し旅行者データ取得を開始。2019 年には、市と同社は「観光推進に関する包括連携協定」を締結し、地域住民参加型まちづくり、中心市街地活性化等が行われた。体験プログラム造成事業では、現在までに、地域共創により 100 以上の着地型観光コンテンツが開発されている。

2021 年には「観光 DX を目的とした包括連携協定」に発展し、自社開発の「地域消費分析プラットフォーム構築」の実証実験を通じて、データ基盤を用いた汎用性の高いビジネスモデルを開発した。以降、同一の仕組みを、新潟県妙高市、熊本県人吉市エリア、栃木県那須町等に展開している。

4.3. ケース2：大和ハウス工業(株)の三木市での地域共創^{[14, 15]他}

兵庫県三木市の「緑ヶ丘ネオポリス」は、1970 年代に大和ハウス工業が開発した神戸市や大阪市のベッドタウンであり、現在は人口流出と高齢化が進み、空き家や空き地が目立つ。2012 年に同社が調査を開始し、2015 年に同社を事務局とする産官学民のコンソーシアムを設立して、団地再生の取組を開始した。2019 年には自動運転サービス等の社会実験を実施すると共に、団地内自社所有地で高齢者や障がい者による胡蝶蘭栽培や、主婦層を中心とするクラウドソーシングの就業環境を整備した。

2020 年に、市と同社は「住み続けられるまちづくりの推進に向けた包括連携協定」を締結し、新たな整備計画(青山 7 丁目団地再耕プロジェクト)を進行させている。また、一連の活動で多世代型団地というモデルを構築し、同様の課題を抱える全国のニュータウンへの展開を計画している。

5. 考察

いずれの事例も、自社リソースを活用して社会課題解決のためエコシステムを構築し、マネジメントを試みた事例と考えられる。図 3 に、図 2 の構造との対比を示す。ケース 1 では、マネジメント役を民間のリクルートが担った構造になっている。図 2 との違いとして、リクルートがデジタルプラットフォームを提供することで、「民」から「産」へデータ取得の流れがあり、それが「産」が事業としてマネジメント役を担えた要因の 1 つと考えられる。ケース 2 では、「産」である大和ハウス工業が事務局を担うコンソーシアムが中心的役割を担っている。また、自社で地域内の新規事業創出を行い、エコシステムの形成を後押ししている。ここでも、実証実験という活動を通し、新技術、新サービスに対する地域住民の社会受容性を把握する等、民から産へのデータ取得のプロセスが見られた。

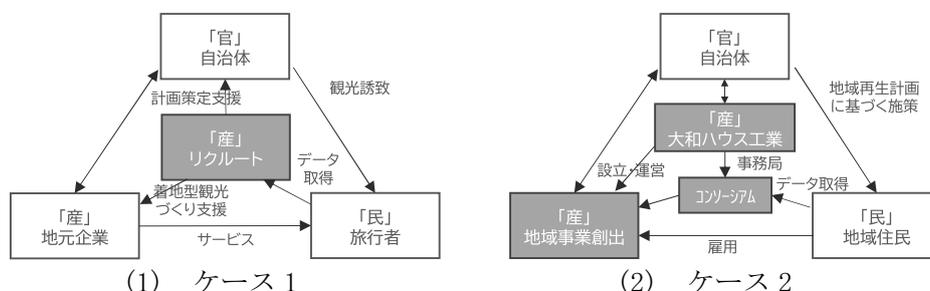


図3 事例の構造 (出所：著者)

両ケースから、民間企業が地域エコシステム形成を事業化する際の共通点として以下が考えられる。

① 段階的に複数のアウトカムを得る

長期的に継続することで、技術開発やビジネスモデルの社会実験フィールドの確保、共通価値を有する新規事業の創出、自社既存事業の機会拡大等、複数の種類のアウトカムを段階的に得ている。

② 「民」の情報を得る仕組みを創る

リクルートは、自社のキャッシュレスシステムを活用し、地域の観光客、地元商店、自治体のエコシステムの形成を支援すると共に、自社は消費行動のデータ取得というメリットを得た。大和ハウス工業も、多世代が集まる場づくりや実証実験を通じて、市民へのマーケティングの機会を得ている。

③ 他地域に汎用的に展開できるモデルを開発する

汎用性の確保は事業化の大きなポイントの1つである。工業製品などのようにグローバルに販売できる商材と異なり、地域に根差した社会課題解決のエコシステム構築は、エリアのニーズに合わせたすり合わせ活動となり、エリアを拡大、開拓する毎にリソースを要する。このプロセスは総合建設業の建設プロセスも同様である。この課題に対し、両社は事業性を確保するために、汎用性の高いデータ基盤や

ビジネスモデルとして、他のエリアにコピー可能としている。特にリクルートの例は、それがデジタルサービス基盤であることから、近年のデジタル技術の活用が、民間企業が中核企業となる1つの要素である可能性を示唆する。

6. 総合建設業の業務とCSVとの対比及びエコシステム形成寄与への可能性検討

表3は、総合建設業の各種活動をCSVの3つのアプローチに当てはめたものである。社会資本整備を事業とする故に、製品・サービスの提供において共通価値を有するケースは多い。近年の傾向として、総合建設業本来の総合マネジメント能力を生かし、エネルギーの地産地消のためのネットワーク整備や、地場木材の採取から加工、植林までのネットワーク整備など、地域クラスターの形成と言える活動も始めていることが挙げられる。これらはいずれも、製品やサービスによる共通価値提供を、より効果的・効率的に行うための活動ともとらえられるが、内容が地域の社会・環境課題と直結していることから、地域共創による社会課題解決のためのエコシステム形成に、貢献できる可能性があると考えられる。

表3 CSV実現の3つのアプローチと総合建設業の対比（出所：著者）

CSVのアプローチ	関連する総合建設業の業務	左記のうち、共通価値を有する活動例	対応する社会価値
製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> • 建築・土木構造物の設計・施工・運用 • エネルギー事業 等 	<ul style="list-style-type: none"> a. 省エネ建築 b. 木造建築 c. バリアフリー建築 d. 防災インフラ、災害復旧 等 	<ul style="list-style-type: none"> a. 脱炭素 b. 林業活性化 c. 移動弱者支援 d. 防災、安心・安全 等
バリューチェーンの見直し	<ul style="list-style-type: none"> • 計画・設計⇒製造(施工)⇒運用 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 施工時の燃費向上 2. 廃棄物削減 3. 生態系回復 等 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 脱炭素 2. 資源循環 3. ネイチャーポジティブ 等
地域クラスターの形成	<ul style="list-style-type: none"> • 専門工事業者、協力企業のとりまとめ、近隣住民や行政などと調整、総合マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> i. エネルギーネットワーク整備 ii. 資源ネットワーク整備 ← iii. 木材ネットワーク整備 ← iv. 新たなCSV候補の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> i. 脱炭素 ii. 資源循環 iii. 林業活性化 等

7. おわりに

総合建設業は、その総合マネジメント能力で、地域共創における社会課題解決のためのエコシステム形成の中核企業になり得る可能性があると考え、エコシステムの形成活動を主導し、長期的に事業化に結び付けている事例から、その事業化における共通点を検討した。

現時点では事例が限定的であり、公開情報で入手した範囲での考察であるため、今後は、幅を広げた事例調査と個別事例調査の詳細検討、並びに総合建設業への適用検討を進める予定である。

参考文献

- [1] (株)Public dots & Company：企業と自治体の包括連携協定から読みとく官民オープンイノベーションの推移とトレンド、2021.10
- [2] 澤端智良：都道府県と民間企業の包括連携協定、茨城キリスト教大学紀要、56、pp.139-155、2022
- [3] 津久井稲緒：自治体と企業の包括連携協定の可能性、日本経営倫理学会誌、24、pp.149-164、2017
- [4] PR TIMES：https://prtimes.jp/（2023.08.01 アクセス）
- [5] 日本経済新聞：https://www.nikkei.com/（2023.08.01 アクセス）
- [6] Mark R. Kramer and Mark W. Pfitzer：The Ecosystem of Shared Value, HBR, October 2016
- [7] 田代洋久他、地域資源の活用による地域ソーシャル・イノベーションの形成、計画行政、33(1)、pp.57-66、2010
- [8] 羽田裕他：「共通価値の創造（CSV）」を軸とした水道事業への転換に向けた産学官連携モデルの構築、日本経営診断学会論集、16、pp.68-73、2016
- [9] Michael E. Porter and Mark R. Kramer：Creating Shared Value, HBR, January-February 2011
- [10] マイケル E.ポーター他、[新版]競争戦略論Ⅱ、ダイヤモンド社、2018
- [11] 西澤明夫他：ハイテク産業を創る地域エコシステム、有斐閣、2012
- [12] 富士吉田市観光基本計画、2017
- [13] リクルート HP、https://recruit-holdings.com/ja/blog/post_20220601_0001/
- [14] 大和ハウス工業 HP、https://www.daiwahouse.com/about/release/house/20190215094613.html
- [15] 大和ハウス工業 HP、https://www.daiwahouse.co.jp/about/community/livnesstown/midorigaoka/