

震災復興まちづくりに関するオープン・イノベーションの可能性：概念整理

在間敬子（京都産業大学・経営学部）・阪本将英（専修大学・商学部）
zaima@cc.kyoto-su.ac.jp · msakamoto@isc.senshu-u.ac.jp

1. 研究の背景と本報告の目的

2011年の東北大震災後、被災地の外部から多くのNPO、大学、企業などの組織・人が行政支援やボランティア活動などに関わっている。それらの活動の中には、地域の外部の人・組織が地域に積極的に入り込んで、地域の人・組織とともに、まちづくりの復興事業の創出に携わるケースもある。本研究の目的は、震災復興のまちづくりについて、オープン・イノベーションという観点から、活動の現状やその価値を抽出することである。オープン・イノベーションは、Chesbrough(2003)が提唱し、企業の研究開発に関して近年注目されている概念で、企業の内外のアイデアを有機的に結合させて、新たな付加価値を創造することである。

本報告では、研究の第1歩として、石巻市の事例から、オープン・イノベーションの要素を抽出する。さらに、オープン・イノベーションは企業、特に大企業の研究開発のマネジメントの分野において適用される概念であるため、まちづくりにおける活動への適用の可能性を検討する。以下、第2節では震災後の石巻市のまちづくりに関する内外のステークホルダーが係る事例を紹介する。第3節ではオープン・イノベーションの概念を概観する。第4節では、石巻市の事例について、オープン・イノベーションとの関連の可能性を指摘し、第5節では、まちづくりへのオープン・イノベーションの概念の拡張を検討する。第6節で総括と今後の研究課題を述べる。

2. 震災後のまちづくりにおける外部との関わり：石巻市の事例

石巻市は他の地方都市と同様に、震災前から、人口の減少や少子高齢化に直面し、中心市街地においても、商店の後継者不足や商店街と大型店との競合という問題を抱えていた。それに対して、中心市街地のまちづくりでは、震災前より、「石ノ森萬画館」を中心とする観光事業が推進され、新鮮な魚介類を提供する「生鮮館」の新設プランも進められつつあった^{注1)}。

震災後、中心市街地のまちづくりに関して、外部の人や組織が係り様々な活動が展開されている。以下は、筆者らがヒアリングや情報収集を行った事例である^{注2)}。

(1)まちづくりに関するマルチ・ステークホルダー・プロセス

震災後の中心市街地に関するまちづくりにおいて、中心的役割を果たしている組織の1つに「コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会」（以下、協議会と略す）がある^{注3)}。協議会では、これまで、商店街、地権者、事業者、NPOなど関係するステークホルダーに声をかけて、まちづくりの将来像と7つのプロジェクトを決定し、2013年3月付で『石巻 街なか復興ビジョン』が提示された。協議会では、提示したそれぞれのプロジェクトごとに、実行についての具体的な話し合いや活動を進めている。その中には、事業を具現化するためのキーパーソンや資金、専門知識といった経営資源に関する課題の検討段階に進んでいるケースもある。

そのビジョンの中に、「石巻人」というコンセプトが提示されている。これは、石巻市民に加えて、震災後に外部から来たケースも含め、復興に向けて活動する主体を指す。協議会は、震災後の中心市街地のまちづくりに関して、震災前後・内外も含めた「石巻人」によるマルチ・ステークホルダー・プロセス（以下、MSPと略す）で、関係主体のコミュニケーションの場を提供するという役割を果たしている。MSPは、コミュニティにおいて、解決しようとする特定の社会的課題について、関係する多様なステークホルダーが、対等な立場で参加し、対話により合意形成をする過程のことである。

(2)まんがを活かした取り組み

震災後の復興に向けた事業活動の1つとして、アンテナショップ「まんがる堂」がある。これは、まちづくり会社である「街づくりまんぼう」が、漫画と地場産品のコラボ商品の開発・販売を行うショップとして開設したもので、2013年11月2日に中心市街地に登場した。地元企業とまんがのキャラクターとのコラボ商品だけでなく、復興支援に協力する著名な漫画家とのコラボ商品も開発されている。さ

らに、店舗では、商品販売だけではなく、震災と復興の記録・情報について、まんがを中心に表現する冊子「マンガッタン」も発行し、オープンギャラリーではその原画が展示されている。

(3)商店街での防災の取り組み

震災後に、中心市街地の防災に関する取り組みも行われている。例えば、2014年2月24日に、ある日本料理店において、「夜の避難訓練」が開催された。これは「午後9時半に震度6強の地震が発生し、大津波警報が発令された」と想定した訓練で、停電の中、従業員による客の安否確認や避難場所までの誘導、負傷者への応急措置などが実践された。

この防災イベントは、先に述べた協議会、料理業関係者の組織である石巻芽生会などが企画したもので、震災後に現地に関わってきた防災専門家も協力して実行された^{注4)}。

(4)震災後のソーシャル・ビジネスの取り組み

石巻市では震災後にソーシャル・ビジネスの取り組みも複数行われており、「石巻 2.0 (ISHINOMAKI2.0)」による「石巻工房」はその1つである。石巻 2.0 は、石巻出身の有志を中心に、震災後の泥出しがれき撤去などの作業で集まってきた石巻内外の「面白い人々との“新しい輪”」を通じて設立された組織である。そのミッションは、「石巻をオープンでクリエイティブな街にする」「草の根的に、自分たちの手で新しい街をつくる」で、「内外の様々なアイデアや知見を持った人々が楽しみながら街に来てアイデアを落してくれる仕組み、さらに、そのまま暮らし続けてもらえるような仕組み」を作ろうというものである。

「石巻工房」は、大工や資材が不足していた状況において、いち早く修繕・再開した店舗がにぎわっていたことに注目したデザイナーらが、「工具や木材を集めて市民やボランティアに提供する市民工房のスペース」として2011年6月に発足させたものである。2011年秋に、世界的な家具メーカーであるハーマンミラーによる被災地支援プログラムとして、家具づくりワークショップが開催された。ワークショップでは、世界中の家具職人約20人が石巻を訪れ、単純で簡単にできる家具の制作方法や再生産のノウハウなどを指導した。ワークショップで製作されたベンチは仮設住宅などに無料で配布された。

その後、石巻工房では木工家具の外部販売も手がけるようになり、商品のバリエーションも徐々に増やしていく、国内の展示会だけでなくミラノなど海外の国際見本市にも出展するようになり、海外の有名店からのオーダーも受けるまでになった。2014年3月11日に石巻工房は株式会社となり、メーカーとしての事業活動を継続している^{注5)}。

3. Chesbrough のオープン・イノベーションの概念

Chesbrough (2003)は、イノベーションのプロセスを「テクノロジーを活用し発展させることにより新たな製品・サービスを創造する過程」であると定義し、従来型のクローズド・イノベーションから、新しいオープン・イノベーションへのパラダイム・シフトに着目している。

従来型のクローズド・イノベーションは、企業が自社の研究所で行われるもので、研究プロジェクトが社内で開発されて新製品がマーケットに出されるまで、研究と開発が一体としてなされるものである。

それに対し、オープン・イノベーションは、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」である。現在、アイデアは世の中に溢れているため、企業内部で研究開発を行うことが効率的でなくなっている。クローズド・イノベーションでは、「製品が市場に出るまでのスピードがアップしたことと、新製品の寿命の短さに追いつけなくなった」ため、「企業内部のアイデアと外部（他社）のアイデアを用い、企業内部または外部において発展させ商品化させる」新しいマネジメントであるオープン・イノベーションが必要になっている。図1に示すように、オープン・イノベーションでは、企業の境界線が強固なものではなくなり、企業内外のアクセスが、より自由になる。

Chesbrough (2003)のオープン・イノベーションの定義は、輪郭が明確というわけではなかったので、研究者により解釈が異なる場合も少なくはなかった。Chesbrough 自身も、2006年と2014年の論文において、拡張した定義を提示している。2006年には、技術や知識フローの方向を定義に含めている。企業の外から内への技術・知識フローの利用は「インバウンド型」、内から外へは「アウトバウンド型」のオープン・イノベーションとしている。さらに、2014年には、金銭的な観点に加えて、非金銭的な技術・知識フローに拡張している (West, et al. (2014))。

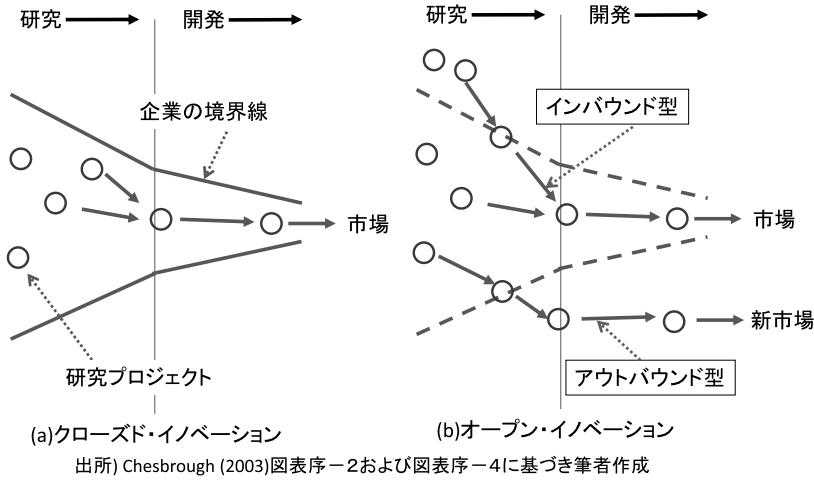


図1 オープン・イノベーションの概念

4. 石巻市の事例におけるオープン・イノベーションの要素

第2節では、震災後の石巻市における内外の人や組織が係る4つの取り組みを取り上げた。これらは、いずれも、外部からの知識やアイデア、コンテンツなどを取り入れて、震災前にはなかった事業や活動を展開しようとしている。その点で、インバウンド型のオープン・イノベーションの要素を持ちうると指摘できる。

また、石巻2.0の活動について、代表の一人は「この仕組みというのは何も被災地だけではなく、全国いろんな街で取り組めるものだと考えています。」「石巻の活動が落ち着いてきたら、今後はこのノウハウをもって、のれん分けにも力を入れていきたいと思っています。」と発言している^{注6)}。これは、石巻2.0が、具体的なケースは現れていないものの、内部から外部への知識フローも含めたアウトバウンド型のオープン・イノベーションによる活動の展開を視野に入れていることを示唆するものである。

オープン・イノベーションは、ビジネスに適用される概念であり、上記4つのうちでは、製品開発に該当するのはまんがる堂、石巻工房である。その他でも、協議会ケースでは新たな事業が検討段階から具現化した場合や、商店街のケースでは防災をキーワードにサービス開発に結びつく場合には、ビジネスとの関連があると言える。ただし、オープン・イノベーションは、本来、主に大企業の研究開発に適用される概念であるが、上記の石巻市の事例では大企業をメインとするものはない。

5. まちづくりのオープン・イノベーション概念の拡張に関する検討

本来、企業の研究開発を中心とした概念であるオープン・イノベーションを、まちづくりにおける内外の技術や知識などのフローに適用するためには、以下のような点で拡張を検討する必要があると考えられる。

(1)まちづくりのイノベーションの定義

第1の拡張ポイントは、イノベーションの定義である。イノベーションは、一般的に「刷新、革新、新機軸」と訳される。経済的には「技術革新」という意味でだけではなく、シュムペーターのイノベーション、つまり、「新製品の開発、新生産の方法、新市場の開拓、新原材料の開発、新組織の構築、および、これら5つの新たな組み合わせ」も含まれる。

まちづくりに関する新たなプロジェクトでは、新たな商品開発というケースも少なくないが、それにより生み出される付加価値は、必ずしも商品そのものに限定されるものではない。例えば、石巻の事例においては、アーティストや海外著名企業の商品開発への参加、防災面での商店街の対策を兼ねた顧客へのサービスといった点、つまり、震災をきっかけとして登場した新たな仕組みにも価値があると言える。従って、まちづくりに関するイノベーションの定義では、「新たな仕組みによる付加価値の創造」を加える必要があると考えられる。

(2)まちづくりの活動主体の境界

第2の拡張ポイントは、まちづくりに関する活動主体の境界である。オープン・イノベーションは本

来、企業に対する概念であり、企業組織は内と外を分ける境界が明確である。前節で挙げた石巻市の4つの事例では、組織としての境界が明確だと言えるのはまんがる堂および株式会社後の石巻工房である。他の協議会や商店街の活動においては、複数の組織が協働で行うもので、必ずしも明確な組織化がなされているわけではない。

石巻市の事例のように、震災後に、外部の人や組織も関わって新しい商品やサービス、仕組みなどが生み出されている活動は少なくはない。それらについて、オープン・イノベーションという観点から意義や促進の課題などを検討しようという場合には、その組織としての境界をどのように定義するかを検討する必要がある。また、個別の活動だけではなく、行政なども加わり、地域レベルで個々の活動が有機的に結びつけようとする場合もあるだろう。そのような場合には、統合的な組織の境界も考える必要が生じる。

(3)まちづくりのプロジェクトの成果の定義と評価

企業では、新製品の売上や利益がそのプロジェクトの成果であり明確になりうる。まちづくりに関する諸活動においても、事業化されるものは当該事業の経済的評価は可能である。しかし、震災復興のまちづくりに係る事業であっても、単に経済性だけでその成果を評価できるかという課題もある。「売上は増加していないが支持者が増え何らかの支援活動につながった」等のケースでは、非経済的側面についても成果を定義し評価する必要があると考えられる。

6.まとめと今後の研究課題

本報告では、石巻市の震災復興まちづくりの事例について、オープン・イノベーションの要素を抽出し、本来は企業に適用されるオープン・イノベーションの概念の拡張について検討した。

今後の研究課題として、以下の2つがある。

第1は、最近行われている中小企業のオープン・イノベーション研究などの実証研究なども精査し、まちづくりのオープン・イノベーション概念について、さらに検討を加えることである。

第2は、石巻市などの震災復興まちづくりに関するいくつかの事例をさらに詳細に調査し、「どのようなイノベーションなのか」「それを生み出す組織的な境界は何か」「どのようなアイデアや知識などのフローがあるか」「どのような経済的・非経済的価値が生み出されているか」「それらがオープン・イノベーションと呼べる条件は何か」を明らかにすることである。

謝辞

本研究は、戦略的創造研究推進事業(社会技術研究開発)、コミュニティがつなぐ安全・安心な都市・地域の創造研究開発領域、平成25年度採択プロジェクト企画調査、「安全安心と活力賑わいが両立する地方都市づくりに向けてのコンパクトシティの有効性調査」(調査期間:平成25年10月～平成26年3月、研究代表者:中川大・京都大学大学院工学研究科・教授)の支援を受けた。ここに記して謝意を表す。

注

- 1) 2013年11月5日(金)にみやぎ生協文化会館アイトピアで開催された研究プロジェクトの全体会で、株式会社街づくりまんぼう・代表取締役社長O氏にお聞きした。
- 2) 以下の記述は、本研究において、2013年10月から2014年2月に実施した石巻市におけるインタビュー調査や収集した情報に基づく。
- 3) 2014年2月17日(月)に、協議会事務局のK氏と面談し、協議会の活動の経緯と課題についてお聞きした。
- 4) 2014年2月17日(月)に株式会社八幡屋・代表取締役A氏にお聞きした。実施結果については、2014年2月26日付河北新報オンラインニュース「夜の避難、訓練で検証 石巻の飲食店が対処法確認」を参照(URLは以下。アクセス日:2014年9月1日)。
http://www.kahoku.co.jp/tohokunews/201402/20140226_15036.html
- 5) 2013年12月12日(木)に立ち寄ったISHINOMAKI2.0においてメンバー2名へのインタビューと、インターネットで公表されている以下2つの記事に基づく。(いずれも、アクセス日:2014年7月23日)
 - ①東北に行こう!石巻 「石巻2.0」が提案する、新しい街のカタチ
<http://tohoku.itot.jp/ishinomaki/150>
 - ②日経ホームビルダー「石巻2.0(1)～(3)」2014年7月1日～3日付け(ケンプラツ)
<http://kenplatz.nikkeibp.co.jp/article/building/news/20140627/668890/>
- 6) 上記の注5の①を参照。

参考文献

- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Corporation. (ヘンリー・チェスブロウ著・大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部、2004年)
- West, J., A. Salter, W. Vanhaverbeke, and H. Chesbrough (2014) "Open Innovation: The Next Decade", *Research Policy*, Vol. 43, Issue 5, pp. 805-811.
- コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会(2013)『石巻 街なか復興ビジョン～豊かな人と資源が掛け合わさり、川湊の街が息づく復興へ向けて～』平成25年3月