

# アバンのこれまでとこれから

特集 座談会



『地方創生』『スマートシティ』『エアリアマネジメント』を掲げ、鹿島グループの水先案内人として邁進するアバン。この一年間コロナ禍下においてもシナリオプランニング、マーケティングなどの手法を用いて、新たな展開について模索し続けてきました。新年を迎えて、顧問の小黒一正法政大学教授のご指導のもと瀬谷社長とアバンのメンバーが、アバンと日本のこれまでとこれからについて語りあいました。

**小黒 一正**  
法政大学経済学部教授  
アバンアソシエイツ 顧問

**瀬谷 啓二**  
社長

**清代 整**  
取締役  
プロジェクト推進部長

**松田 恵理子**  
計画本部 主任

## 日本とアバンのこれまで

**瀬谷** 私は社長就任にあたって「明るく開かれた会社」にしたいとお話しました。新年を迎えるにあたり、それを実現するため、皆さんがコミュニケーションをとりながら、新しいことに挑戦できるようなオフィス空間にしたいと考えて、思い切ってリニューアルしました。本日は改めてアバンが目指す会社：「Think & Do Tank」をどう進めるか、ざっくばらんに皆さんとお話したいと思います。まずは小黒先生。これまで常に新しいテーマをご一緒に探求し、ご指導いただきました。

**小黒** アバンに参画させて頂いたのが2013年からです。当時から日本経済全体が抱えている問題として人口減少や少子高齢化がありました。今後100年で人口が半減して、2025年には75歳以上の高齢者が4人に1人にまで増えていく。まちづくりにも財政にも大きなインパクトで、特に地方で高齢化や人口減少に対応しなければいけない。

アバンはそのような社会・経済全体の動きに先駆ける形で研究会を設置して研究を進め、「地域包括ケア・コンパクトシティ」などのコンセプトを世に問うてきましたね。

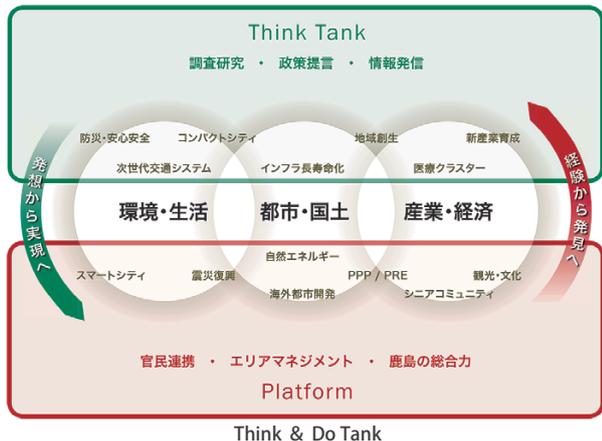
**瀬谷** 一方で、鹿島グループが強い安全・安心の分野で、地震・風水害などの自然災害へ対応するまちづくりもやってきました。

**小黒** 震災については、例えばまち全体の建物についてどう対応するのか。建物に様々なセンサーを埋め込んでおけば地震の振動データ等がとれる。鹿島建設の様々な技術と連携して解析すれば、本当に震災に強い建物・まちはどうあるべきか、新しいソリューションの可能性が生まれます。

**瀬谷** そこへ新型コロナ感染拡大が加わりました。

**小黒** 感染症に強いまちづくりも考えなければなりません。それらあらゆるリスクに対応する新しいまちづくりの提案です。そしてまちづくりから地域経済全体に枠を広げたい。地産地消に向けた新しいテクノロジーの地域通貨やDX、遠隔システムでのテレワークなど、都市構造を大きく変える可能性のあるものも活用する試みが重要ですね。

**瀬谷** 今回のコロナでは、今までの生活様式を失って初めて、失いたくないというニーズが顕在化しました。これまで技術の進歩で現代化しましたが、それが本当に幸せだったのか振り返るよい機会となりました。そうした中で社内のワークショップとしてシナリオプランニングを行い、徹底的





小黒 一正  
法政大学経済学部教授

に議論しました。やってみてわかったのは、結果ではなくて考えていく過程や認識を共有することの重要性でした。

### Think & Do の一年

清代 そうですね。さら

にアバンではDoも大切です。昨年あたりからスマートシティについて、先生からもご指摘頂いたような自治体の課題をニーズと捉え、民間企業のソリューションをシーズとしてテクノロジーの進化を踏まえて民間企業と官民連携で課題を解決していく動きが加速しました。アバンでは鹿島が手掛ける羽田や、宇都宮でのスマートシティの取組みを支援しています。

瀬谷 地方型の動きも加速していますね。

清代 はい、鹿島グループは北海道鹿追町と提携しバイオマス発電を核とした「地域スマートソサエティ」に取り組んでいます。バイオマス・水素エネルギーなどの再生エネルギーの活用だけでなく、公共施設経営や防災・減災、六次産業化、観光などの課題についても協力して解決していこうという方向です。もう一つが「スマートサテライトシティ」。ワークスタイルの変化によって、大都市圏周辺部の中間地域で新たなライフ・ワークスタイルが展開するという仮説を立て、今後のまちづくりのターゲットにしたいと考えています。

瀬谷 「スマートシティ」を商品と考えて、この商品をどう売り込むのか。マーケティングを考えるとセグメンテーションをした上で、儲け方をきちんと考える。

小黒 現政権で新しいグリーンニューディールのコンセプトが出ています。自然再生エネルギー、地熱などを有効活用して地域経済を回していくやり方です。これから地方は電力などの商品も都市に売って、それで得られた経済的ベネフィットを地域経済に還流していけるとおもしろいですね。

瀬谷 アバンとしては、地方においてエネルギー・マネジメントと、得意のエリアマネジメントを融合した地域をつくれればと考えます。松田さん、エリマネの現場の方ではいかがですか。



瀬谷 啓二  
社長

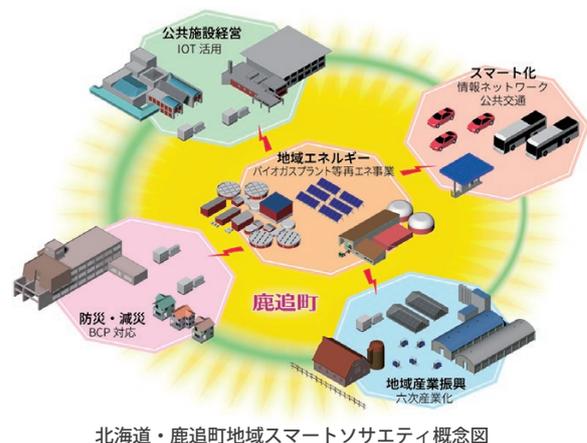
松田 竹芝地区を中心にエリアマネジメントを担当していますが、一番課題に感じているのは、エリマネをどのようにマネタイズするかです。エリマネを少数企業が主導し、活動資金源も依存していると、企業の経営状況がエリアの価値にまで影響を及ぼすリスクがあります。最初は企業が入っていくにしても、つくり上げるべきなのはコミュニティで、多様な人々がまちにコミットしていく仕組みづくりだと感じます。あとは、その人たちが地域でどのようにサービスを創出し、マネタイズしていくかが鍵です。

瀬谷 自らエネルギー事業で儲けてそれを還元するという地方型エリマネも必要ですね。

小黒 アバンのコア(Think & Do)は、アイデアこそが価値の源泉であり、それと連動する行動が重要という精神、すなわち「アイデアと行動」。実際にモノをつくっていく、Doの行動が重要です。

瀬谷 アバンは商品企画室でもと言っています。どんどんポートフォリオを増やしていく。

小黒 こういう機能もあるといいなと思うのは、



北海道・鹿追町地域スマートソサエティ概念図



松田 恵理子  
計画本部 主任

全国各地のエリマネのノウハウ・ネットワークを効率的に共有する、プラットフォームとでもいべき機能、メディアの機能かも知れません。情報発信していく場ですね。

**松田** エリマネは民間だけでは実現できないことも多く、いかに行政とコミットして、実現に向けた方策を一緒に考え、行動していく関係性を作れるかがとても大事だと思います。

**小黑** そういう意味ではアバンフォーラムが重要な機能を持っていると思います。アバンと研究者・産業界の方、あるいは自治体の方がディスカッションする。そういう場も重要ですね。

**清代** そうですね。昨年のアバンフォーラムで南魚沼市の方がオンラインでパネルトークされましたが、大変良いアイデアをもらいました。

**小黑** そういう自治体の人々などを巻き込んで、彼らが実際にどういうふうに行っているかを引き出していく機能をもっと意識的に強化したい。

**清代** そして「スマートサテライトシティ」のような「アイデア」や「商品」を持って売り込む。プロジェクト化するには自分たちが持っている武器をもっと用意しておく必要がありますね。

アフターコロナ  
**A C のライフスタイルとダイバーシティ**

**小黑** 経済成長のエンジンで一番重要なのはTFP (Total Factor Productivity)、つまり生産性です。過



東京ポートシティ竹芝 スキップテラス夜景

去データを概観すると危機時に上昇する傾向があります。これは「尻に火がつくと皆頑張る」ということかもしれないですね。人口減少や少子高齢化も地方では大都市より



清原 整  
取締役、プロジェクト推進部長

先に様々な課題に直面しており、思い切った実験を行う意欲があります。その成果をこれから課題に直面する都市に紹介する戦略も重要です。

**松田** 竹芝関連で島しょにも関わりますが、小笠原諸島の父島は人口が増えているらしいです。そこにヒントがあるのかなと。ステレオタイプの幸せ度・裕福像ではなく、今までの価値基準からは違う、「本質的な幸福」的な何かを取り入れていく。学ぶところがありそうです。

**清代** 個人的にはテレワークで働き方も変わって時間と場所の制限なく働ける、逆にいうとますます慌ただしくなりました。

**小黑** 最近、地方都市に呼ばれて講演を数回やった後、近傍の温泉街に泊まっても次の日の講義がリモートで旅館からできました。従来だったらあり得ないメリットかも知れません。

**瀬谷** 前から私は半農半Xという、半分クリエイターで半分農業みたいな新しいライフスタイルが重要だと思っていました。晴れたら農業を、雨が降ったらコンピュータをやるという暮らし方です。そういう意味では、どこでも働けるよと、多様性を持ったライフスタイルができるようになったのは今回非常によかったかな。

**小黑** 今まではリモートを使おうとは思わなかったけれど、それが今回みんな使った。特に海外の人は、飛行機で何時間もかけながら時差も乗り越えて話をしていたのが、今はもう一瞬で集まれる。

**清代** 選択できるというのは素晴らしいですね。

**松田** ダイバーシティも大事なテーマです。若い人や女性だけでなく、兼務の人や副業としてアバ

ンに関わる方も含めて、共に働く仲間に多様性があると、いろんなアイデアが湧いてきそうです。

**瀬谷** なるほど。まちづくり自体多様な担い手がいなければならないのは確かです。また、自分自身が知らなくても、知っているチャンネルがあって、誰に聞けばいいかという、強いて言えばプロデューサー力も必要ですね。

**清代** エリマネは女性が活躍しています。行政の方との対応でもうまく話をつけたり、コミュニケーション能力が違いますね。

**松田** それでもやっぱり、旦那さんが転勤したときに仕事をやめてしまう女性は多い。移住先でも継続して働ける仕組みがあるといいのですが。

**清代** いろんな働き方ができるようになったら今後異動はなくなる方向ですかね。

**松田** そうしたら女性も働きやすくなりますね。

#### 連携と商品企画でつくるスモールスタート

**清代** 昨年末に鹿島グループ会社 5 社が集まって、防災をテーマに自治体職員をターゲットとしてWEBセミナーを開催しました。各社が持っているソリューションを組み合わせる差別化を図り自治体に売り込もうとしています。また、自治体からも多数質問を頂きました。新しい情報発信の仕組みを日々試行錯誤しています。

**小黒** 議論や情報発信なら、学識者・自治体・企業・コンサルの人を集めて泊りがけのイベントがいいですね。全体セッションと分科会に分かれて夜通し話し続ければ、いい情報が集まります。

**松田** 最近、そうした地域滞在型の研修やコンベンションを地域のDMOがコーディネートする「エリアMICE」という取り組みが増えています。竹芝ではアフターコンベンションとして島しょツアーも絡めたコーディネートも検討しています。

**瀬谷** 情報発信の一方で、やはりグループ連携で具体的にやってみたい。上流から下流まで鹿島の関連会社がある。上流の企画のアバンもいれば最後に建物を管理する会社があって、一つの商品を

つくっていく上でのいい連携です。地方都市で小さくてもいいからモデルケースを始めたいですね。Doしないと。

**松田** 建設業としての取組み意義は小さくなるから、グループ連携で活路を見出しましょう。

**清代** 課題解決型企業、ソリューションビジネスにシフトしていかなければなりません。

**松田** Think & Do TankのDoが大事だという話を踏まえて、まずは働き方改革をしてみたらどうでしょうか。色々と実体験に基づいて肌身で感じてみることで大事なのかなと思います。そのためにもこの1～3年ぐらいで、既存ルールを本質に立ち戻って取捨選択をしたほうがいい。このコロナ禍は半ば強制的なテストベッドで、そういう課題をちゃんと考え直すいい機会になるのではないかなと思っています。

**清代** スマートソサエティ、課題解決型企業と申してきましたが、ここをいかに進めていくかだと思います。常に一步先んじて鹿島グループのアンテナになるとともに、この分野で着実に実績も上げていく。ソリューションの企業としての鹿島、それを担うリード役になりたいと思っています。

**小黒** そうですね。あと人口動態の動きも重要です。人口減少に適応していくため、それを既存のものを壊していく原動力として考える。もう一つはテクノロジー。DXやビッグデータを不動産・建設、エリマネに繋げていくのがアバンの役割ですね。さらにもう一つ、財政や社会保障を含む公共の再構築に向けて、新技術も活用し、日本社会の持続可能性を高めるための官民連携やコミュニティづくりなどの価値を提供してほしい。

**瀬谷** そうですね。Do Tankとして、一つでもスモールスタートでよいから実現していくというのが、大事なんでしょうね。そして、Think「商品企画室」としてポートフォリオを増やしていくのが、アバンの役割なのだと思います。

(2020年12月18日開催)