

特集 アバンがすすめる「新領域」探索のこれから

当社が一員となる鹿島グループの中期経営計画では、社会への貢献と社業の発展を持続的に両立させることが掲げられ、その実現に向けて鹿島らしい新規事業への挑戦が求められている。「鹿島らしい新規事業」とは何なのか。今回の特集では、その具体像についてこれからの社会や地域のあり方も見据えて、「新領域」への挑戦について考える。

※生成 AI 画像使用

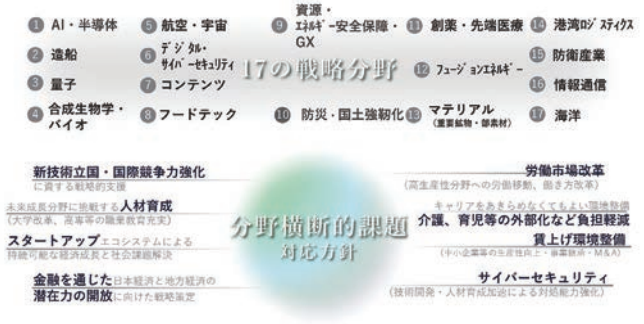
鹿島らしい「新領域」とは何か

なぜ今、新領域なのか。アバンでは毎月、有識者を招いてウェビナー「アバンフォーラム」を開催し、社会や地域が直面する課題について議論を重ねている。人口減少や少子高齢化、産業構造の変化、エネルギー問題、気候変動、自然災害の激甚化、インフラの老朽化など、社会には喫緊の課題が数多く存在する。こうした課題は、建設業とは直接関係のないテーマにも見えるが、その多くは都市や地域のあり方、暮らしや産業の基盤と密接に結びついている。

鹿島の経営理念「全社一体となって、科学的合理主義と人道主義に基づく創造的な進歩と発展を図り、社業の発展を通じて社会に貢献する」という、社会課題の解決と企業の発展を両立させる考え方は、鹿島に営々と受け継がれる価値観そのものといえるだろう。

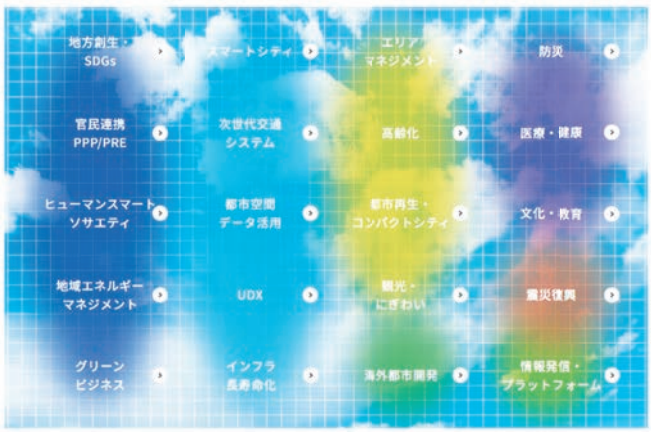
国策の大きな流れ

政府は新たな成長戦略の中で、AI・半導体、バイオ、エネルギー、防災・国土強靱化などの重点分野を示し、中長期的な視点で産業競争力の強化を進めようとしている。そこでは単なる産業振興ではなく、社会課題の解決と投資が同時に進められている点が特徴だ。



国の成長戦略が掲げる「17 の戦略分野」

あわせて注目されるのが、こうした成長分野を核とした産業クラスター形成の動きである。国が主導する半導体や AI、次世代エネルギーなどの戦略産業クラスターに加え、各地域でも地域資源や強みを生かした地方発の産業クラスターづくりが進められている。熊本県菊陽町や北海道千歳市などにおける官民連携による新たな産業の立地は工場建設にとどまらず、住宅、教育、交通、エネルギー、文化・交流機能などを含めた総合的なまちづくり需要を生み出している。



アバンアソシエイツのソリューション

深刻化する地方の課題にどう向き合うか

人口減少が進む地方には、実は暮らしの質、文化、自然環境、コミュニティといった多様な価値が存在している。豊かな自然に囲まれる一方で、森林や農地の荒廃、担い手不足といった課題も深刻化している。これからのまちづくりには、経済的な豊かさだけでなく、人々が住み続けたいと思える魅力的な地域をどうつくるかという視点が必要となる。

現在、国内の建設投資は堅調に推移し、当面の事業環境は良好な状況にあるが、中長期的に見れば市場構造の変化は避けられない。鹿島グループは「建設」の前後にある地域課題の解決や価値創造へと活動の幅・バリューチェーンを広げていくことが求められている。

特別座談会

鹿島グループの「新領域」探索シナリオ
社会課題の先にある新たな価値創造を考える



出席者
- 株式会社 MOGITATe 代表取締役社長（アバン顧問）北河博康氏
- 鹿島 技術研究所プリンシパル・リサーチャー 山田順之氏
- 鹿島 営業本部企画部担当部長（アバン兼務）宮本徹氏
- 鹿島 開発事業本部 新領域・公民連携マネジメント部グループ長　松永和幸氏
- アバン事業推進部長 三島融（司会）

鹿島グループが向き合うべき「新領域」とは何か。今回、さまざまな立場から新領域に挑戦する、日ごろアバンと協業いただいている皆さんに、それぞれの活動や知見をもとに、「新領域」の可能性とアバンの役割、鹿島グループの勝ち筋について議論を交わしました。

三島　本日は「新領域」をテーマに議論したいと思いますが、まずは皆さんのこれまでの取組みについてお聞かせください。

北河　私は保険会社出身です。
損害保険業界でも従来の「事故後の補償」に加えて「事故の予防」へと事業領域が広がり、ドライブレコーダーや健康管理、介護ロボットなどを活用した新たなサービスの開発・定着が進んでいます。

その過程で、省庁や業界の縦割りによって見過ごされている社会課題が多いことに気付きました。スマート農業を展開した際は、現場のニーズと技術を結び付ける人材の不足を痛感しました。

今後はAIとロボットが融合する「フィジカルAI」の時代になります。産業構造が大きく変わる中、現場の課題を理解し、データ活用、リスク管理、異分野連携に対応できる人材が不可欠です。

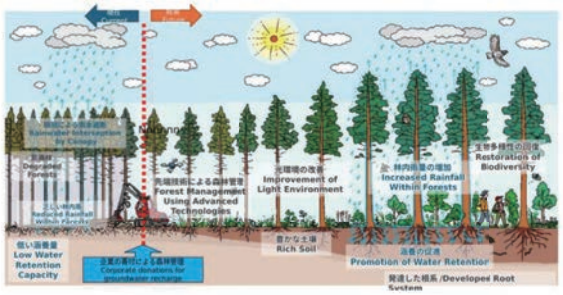


フィジカルAIが変える産業構造（北河）

山田　技術研究所では「技術ありき」ではなく、「地域課題ありき」で研究と事業を考えています。

狛江市では、新住民と農家の対立や地域への愛着不足という課題に対し、ホップ栽培やクラフトビールづくりを通じて住民と農業を結び付けました。新潟県十日町市では、担い手不足が進む棚田に鹿島の監視技術を活用したスマート農業を導入しています。熊本県では、森林の荒廃と地下水不足という二つの課題を結び付け、森林管理による地下水涵養効果を定量化し、条例に対応した地下水涵養対策と、企業参画を森林整備につなげる仕組みづくりを進めています。

重要なのは、研究で終わらせず、地域で持続する運営や収益の仕組みまで設計することです。



熊本の森林の現状と将来ビジョン（山田）

宮本　経済産業省の政策動向を継続的に分析しています。現在の産業政策は、従来の保護育成型でも市場任せでもなく、政府自ら市場創造に関与する新機軸に変わりました。データセンター、半導体、研究施設などへの投資が急拡大する中で、政府は全国で産業クラスターを形成しようとしています。

地域創生の本質は、地域で若者が働き、暮らし続けられる産業基盤をつくることです。鹿島には顧客ネットワークや営業網があります。さらにアバンには政策や有識者とのネットワークがある。これらを活用して、産業政策と地域課題を結びつける「翻訳者」の役割が重要になると思います。



地域創生の視点（宮本）



北河 博康

株式会社 MOGITATe 代表取締役社長（アバン顧問）
名古屋大学法学部卒。三井住友海上に 29 年間勤務後、2021 年に株式会社 MOGITATe を設立。ロボット DX、地域活性化を軸に、企業・自治体の新規事業創出や社会課題解決を幅広く支援。



山田 順之

鹿島 技術研究所プリンシパル・リサーチャー
千葉大学大学院修了。博士（学術）、千葉大学客員教授。自然資本と水循環を軸に地域共創と新価値創出を推進。

松永　開発事業本部では新領域事業グループが発足し、国の成長戦略に基づく産業立地等にあわせた「エネルギー」「インフラ」「モビリティ」を運営し束ねる長期事業を検討しています。

例えばエネルギー・インフラの分野では系統用蓄電池を含む複合開発、モビリティ・インフラ分野では新技術を用いた自動物流のためのインフラマネジメント等を探索しています。

また、アバンと一緒に熊本では知の集積によるまちづくりにも取り組んでいます。

鹿島は従来、建設という下流側を担ってきましたが、これからは企画や課題発見といった上流領域にも入っていく必要があります。その際、アバンとの連携が極めて重要だと考えています。



新規開拓する分野（松永）

戦略分野の展望

「鹿島が取り組むべき新領域はどこにあるのか」

三島　まずは社会課題としてどの課題をテーマに考えていくべきなのでしょうか。

北河　全国の中山間地域やかつての企業城下町では、人口減少や産業構造の変化による衰退が進んでいます。個々の課題を別々に捉えるのではなく、相互に結び付けることができれば新たなビジネスモデルが生まれると考えています。

山田　地方では行政の縦割りも大きな課題です。本来は一緒に解ける問題でも、部署が違うことで連携できていないケースが多い。そこで必要なのが、異なる課題や分野をつなぐ「翻訳者」です。鹿島グループやアバンには、その役割が期待されていると思います。

宮本　お二人の話を聞き、制度の限界を感じました。データセンターは、実際には非常用発電機やオイルタンクもある工場に近いのですが、事務所扱いなのでマンションの横に建てられるので、近隣住民との調整が課題になります。関係者の双方に、柔軟な発想が必要と考えます。

三島　個々の課題や多様な関係者を結び付けることで、新たな価値や解決策を生み出すことが、これからの鹿島の新領域と言えそうですね。

事業化に向けたアプローチ

「誰と組み、どうビジネス化するか」

三島　社会課題を見つけるだけでは事業にはなりません。次に、その課題をどう事業化していくのかを議論したいと思います。

北河　新しいビジネスは「人や異分野をつなぐこと」から始まります。行政の縦割り、業界の壁、企業間の垣根を越え、技術や人材を結び付けることが重要です。実際、ロボット関連事業でも異業種や自治体との連携によって実現してきました。

垣根があるからこそ、そこにビジネスチャンスが生まれるのです。

山田　地域に入るときも同じです。最初から信頼を得られるわけではありません。何度も現地に足を運び、地域の人たちと顔を合わせる中で本当の課題が見えてきます。新領域の事業化には、こうした信頼関係の構築が欠かせません。

宮本　行政も企業も人材不足に直面しています。だからこそ、情報や知見を持つ外部人材との連携が重要です。また、鹿島には全国の顧客ネットワークがあります。工事受注だけでなく、地域や企業の課題解決をテーマに提案を行えば、新しい関係性が生まれる可能性があります

松永　私も最近、多くの企業と話をする中で感じるのは、「共通の課題意識」があると連携が進みやすいということです。地域の将来や産業の持続



宮本 徹

鹿島 営業本部企画部担当部長（アバン兼務）
関西大学社会学部産業社会専攻卒。市場調査担当として産業政策全般や半導体・データセンターなど成長市場を調査分析。社内外への情報発信と営業活動を実践。



松永 和幸

鹿島 開発事業本部新領域・公民連携マネジメント部グループ長
東京工業大学大学院修了。社会課題の解決に資する新領域事業の創出・事業化を担当。一般社団法人グリーンビルディングジャパン（GBJ）理事。

性といった大きなテーマを共有できると、お互いの立場を超えて協力しやすくなります。

北河　もう一つ重要なのは「大義」と「ビジネス」の両立です。社会課題解決だけでは事業は続かない。一方、利益だけを追っても人はついてこない。なぜこの事業を行うのかという大義を共有しながら、どこで収益を上げるのかを明確にすることが、結果として信頼につながります。

山田　私たちも地域でよく聞かれるのは、「これはCSRですか、それともビジネスですか」という質問です。私たちはビジネスとして取り組むと答えています。その方が長く続けられるし、地域も安心する。継続的に地域と向き合うという意思表示になるからです。

鹿島グループらしい新領域「鹿島の勝ち筋はどこにあるのか」

三島　最後に、鹿島グループらしい新領域とは何か、その勝ち筋について伺いたいと思います。

山田　私は鹿島の強みは幅広いネットワークと実装力だと思います。全国の営業拠点、自治体との関係、協力会社群など、課題解決に必要なエコシステムを既に持っています。新しいテーマでも必要なプレーヤーを集め、構想を形にできる。そこに鹿島ならではの強みがあります。

宮本　建設会社の本質は「アッセンブル」にあります。様々な専門家を集め、一つのプロジェクトを完成させる。これまで培ってきたその能力は、新領域でも生かせるはずです。異業種や自治体、企業、研究機関を結び付け、新しい価値を生み出していくことが鹿島らしさではないでしょうか。

北河　鹿島には新しいことに挑戦する人を認める文化があります。一方で、「それは鹿島の仕事ではない」と考えた瞬間に、思考は止まってしまう。社会に必要とされるなら、鹿島の強みをどう活かして取り組むのかを考えるべきです。既存の枠にとらわれない“はみ出した人材”が活躍できる組織であり続けることが重要です。

松永　やりたい人が挑戦できる風土も大切です。若い人が「これをやりたい」と言ったときに、それを応援する文化があれば新領域は自然と生まれる。全員が同じ方向を向く必要はありませんが、挑戦を後押しする環境は必要だと思います。

宮本　実際に鹿島には「若い人がやりたいと言うなら任せてみよう」という文化があります。そうした挑戦の積み重ねが、人材を育て、新しい事業を生み出してきたのだと思います。

山田　地方にはまだ十分に活かされていない資源や価値が数多くあります。それらを見いだし、人や技術、資金を結び付けて新たな価値に変えていくことが、鹿島らしい新領域ではないでしょうか。国土の均衡ある発展を支えることが、結果として次の成長機会にもつながると思います。

まとめ



三島融
アバン事業推進部長

三島　今回の議論を通じて見えてきたのは、社会課題の大きい場所にこそ新領域の可能性があるということでした。

そして、その実現には課題と課題をつなぐ「翻訳力」、異分野のプレーヤーを結び付ける「ネットワーク力」、そして構想を形にする「実装力」が不可欠です。さらに、志や大義を持った人材が挑戦できる文化こそが、鹿島らしい新領域創出の原動力になることも確認できました。

アバンもまた、そうした挑戦を支えるシンクタンクとして、鹿島グループの新たな価値創造を後押ししていきます。

