



新型コロナウイルス感染症（COVID-19）（以下、「コロナ危機」）は、緊急事態宣言のころに比べ、新規感染者数の減少傾向が定着しているとはいえない状況が続き、未だ終息が見えない。コロナ危機の直前、2020年1月に世界経済フォーラムが出版したグローバルリスク報告書2020年版において、感染症は上位の項目に含まれていなかった。それほどコロナ危機は、ほとんどの人が想定していなかった事態である。先行き不透明な時代の真只中で我われは何を学び、どこを目指すべきなのか、アバンでの取組みも振り返りながら共に考えてゆきたい。

未知のタイムラインとの遭遇

2019年12月下旬に発生した中国湖北省武漢市における原因不明の肺炎クラスターを端緒とするコロナ危機の拡大は、国内で初の感染者発生から300日が経とうとしている。全世界の死者はすでに100万人を優に超え、累計感染者数はついに4000万人を超えた。その間、3月には東京オリンピック・パラリンピック2020が開催延期となり、4月には全国で緊急事態宣言が発令され、家に留まることを余儀なくされた。

感染拡大を抑止するための経済・社会活動の急ブレーキでヒト・モノ・カネの流れが滞る。緊急事態宣言が解除されても、経済・人の動きが活発化すれば、またいつ感染が再拡大するか分からない。

そのような未知のタイムラインの状況下、アバンではもともとエリアマネジメント事業や地方創生まちづくりなどの業務対応で、オフィスを離れて打合せ等を行う機会も多く、ちょうどBCP対策も兼ねて、「リモートワークの環境を充実させていこう」というタイミングだった。タブレットの調達やパソコンネットワークの強化をぎりぎりに対応できた。メール

2019/12/下旬	中国湖北省武漢市で原因不明の肺炎のクラスターが発生
2020/1/16	国内初感染者
3/24	東京五輪延期
4/2	世界全体の感染者数 100万人超え
4/16	緊急事態宣言、全国に発令
4/25-5/6	STAY HOME 週間
5/25	緊急事態宣言の全面解除
6/19	都道府県をまたぐ移動の自粛を全国的に緩和
6/28	世界全体の感染者数 1,000万人超え、死者 50万人超え
7/20	国内累計死亡者数 1,000人超（クルーズ船・空港検疫含む）
7/22	Go To トラベル（東京都を除く）開始
8/10	世界全体の感染者数 2,000万人超え
8/28	安倍首相、辞意を表明
9/16	菅内閣、発足
9/17	世界全体の感染者数 3,000万人超え
9/28	世界全体の死者数が 100万人超え
10/1	Go To トラベルに東京都も含まれる
10/2	トランプ大統領、コロナ陽性
10/19	世界全体の感染者数 4,000万人超え

「コロナ危機」のタイムライン（おもな出来事表）

や各種データの共有の次は、いわゆる「リモート会議」へのシフト。アプリ導入から使い方・段取りに至るまですべてが未知の領域だったが、なんとか緊急事態宣言発令までに間に合わせて、「Think & Do Tank」アバンの、模索と学びの日々が始まった。



リモート会議の画面。データ量抑制で動画オフにすることが多い。

コロナ危機へのスマートなアプローチ

コロナ危機後の社会を再構築して経済活動・市民生活を取り戻すべく、まずは社員一人ひとりが経験したコロナ禍の実情をつぶさに共有し、課題と可能性を洗い出すため、緊急事態宣言が解除されると直ちに社内アンケートを実施した。

コロナ危機により個人レベルの変化から、世の中、鹿島建設、都市・まちづくり、オフィス空間、当社の仕事の今後まで、記述式で回答を集

めた。回答では、テレワーク・働き方、外出自粛・不自由、コロナ感染リスク、コミュニケーションなどについてのストレス・困惑が強く表れた一方で、社会・経済・生活に対する価値観の変化を前向きにとらえる意見も多く寄せられた。これらをもとに「コロナと向き合うタイムライン（案）」をまとめた。

業務では、スマートシティについて当社と関係のある日立東大ラボから、コロナ危機のタイミングですぐに共同研究の依頼を受けた。日立東大ラボは「データ駆動型都市プランニング」について、社会実装を検討している。コロナウイルスの影響で、例えばリモート化する社会における都市空間・生活のあり方はどのように変化するのか、あるいはどうすべきか。「ウィズコロナ・アフターコロナの都市のあり方に関する国内外の言説調査」でより広い視野の情報収集・整理および考察を担当。国内外のウェブ上、雑誌、書籍等から収集した言説を、全体的変化から交通・モビリティに至るまで9つのテーマに分類し、今後の変化について語られていることをまとめた。この情報整理は今後の新しい都市空間のあり方についての検討の材料となる。

	アンダーコロナ 向こう1年程度	ウィズコロナ 2~3年	アフターコロナ それ以降
ハード面	<ul style="list-style-type: none"> 感染リスク回避 外出自粛 リモート環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> オフィス環境の変革～郊外型サテライトオフィス需要増 住む場所の選択肢広がる 地方都市、農山村の再評価から再構築へ 	<ul style="list-style-type: none"> レジリエントな都市空間設計 クリエイティブオフィスの創出 住戸内ワークスペースの拡大 都市公園等の公園の多様化
ソフト面	<ul style="list-style-type: none"> テレワークの推進 ITリテラシーの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 公衆衛生・医療の体制強化 コミュニケーションの変化 DXビジネスの急拡大 人材育成と評価の変革 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体を公衆衛生面で評価 企業への評価視点の転換 高齢富裕層の消費動向の変質 複数企業へ所属する傾向顕著
アバンの展開	<ul style="list-style-type: none"> 就業形態の多様化とIT活用による効率化 コロナの社会に対する影響調査と対策の検討 ナレッジマネジメントの強化 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ後の新たな社会構築に関し自治体向けコンサル強化 地方都市へのスマートシティ展開でグループ連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化に対応できる多様な人材を確保して提案能力の向上を図る 地域や企業と連携したまちづくりのマネジメント力強化

コロナと向き合うタイムライン(案) (COVID-19に関する社内アンケート)

9つのテーマ

「全体的変化（都市・地方）」	「データ利活用・リモート」
「都市開発の動向」	「オフィス空間」
「ライフスタイル・マインドの変化」	「低炭素・環境」
「エリアマネジメント・都市のマネジメント」	「交通・モビリティ」
	「公共空間」

- 全体として、従来の議論を「加速」する「便乗型」の議論が多い
 - ▶ 地方移住、地方分散、地方創生の推進
 - ▶ デジタル化・スマートシティの加速
 - ▶ 気候変動と結びつけて低炭素型都市づくりの推進
 - ▶ 公共空間活用の緩和
- 建築・まちづくりへのヒントとして
 - ▶ テーマとしての「非接触」「ソーシャルディスタンス」
 - ▶ 公共空間でのソーシャルディスタンス確保のためのアイデア・ツール・制度
 - ▶ リモートワーク、オンライン教育、遠隔医療等の普及がもたらす変化
- 可変的なマネジメントという考え方
 - ▶ 非常時にも対応する「デュアルモード」
 - ▶ 暫定的な移住「マルチハビテーション」

ウィズコロナ・アフターコロナの都市のあり方に関する言説調査 (日立東大ラボ)

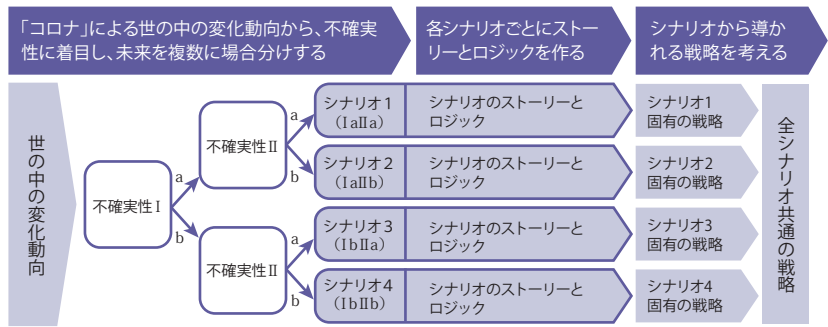
シナリオを模索し続けること

コンサルとしてピンチをチャンスに展開するのは「謂うは易し」だが、未だ感染の終息が見えない状況下で「営業活動がこれまで通りに進められるのか」。そんな自問に答えるべく「隗より始めよ」で、アフターコロナのあり方について社内で情報共有や意見交換を行うワークショップを立ち上げた。予測できない未来に対して柔軟に対処するための思考シミュレーション「シナリオプランニング」である。

シナリオプランニングとは、起こり得る未来を複数のシナリオとして整理・共有化し、戦略を導くための手法で、単一の未来予測ではなく、不確実性を前提とした起こる可能性のある複数の未来を描くもの。多くの企業を取り入れて、環境の変化を先取りし、環境に柔軟に対応させた戦略を立案している。「コロナ危機」はまさに最適の教材となった。

スマートシティ、エリアマネジメント、地方創生——アバンの重点取組み3分野をどのように推進していくか、さらに今後アバンの進むべき方向性はどうあるべきか。それぞれのテーマ毎にグループを構成して、ウィズコロナ・アフターコロナ社会への対応について、社会的離隔を十分に確保しながら久しぶりにリアルで議論を行った。変動要素として「コロナ危機の収束時期」の長期化と早期収束、と「ビジネス環境への影響度」の変化大と影響軽微を2軸とするマトリクスを用いて、①不可逆的な環境変化、②緊急事態宣言時の状況、③危機的状況に順応、④コロナ以前の状況に回帰、という4通りのシナリオ検討の枠組みに整理された。それぞれのシナリオにしたがって具体的な戦略を立てていった。

一連の取組みでは、アフターコロナについて必ずしも戦略や方向性が明快に導き出されたわけではないが、常に新たな道筋（シナリオ）を模索していくプロセスや視点が再認識された。そして、なによりもコロナ禍で籠りがちな思考が解放されて「Think & Do」のマインドが活性化している。（編集部）



出典：株式会社グリーンコンサルティングHPより作図
シナリオプランニングの進め方

分野	会社ビジネスに影響が大きい要素を想定	具体的な検討項目	
価値観	個人意識	ライフスタイル、働き方、ライフステージ、自己実現欲求	テレワークの日常化 QOLの追求
	集合的価値観	環境課題、コミュニティ形成、リスク対応意識	SDGsの浸透 環境問題重視
政治	国際情勢	外交、軍事、技術、国際連携	米中関係悪化 戦争勃発
	国内	体制、制度、予算、世論動向、公共政策	財政大幅悪化、地方財政破綻、地方創生推進加速
経済	市場環境	景気、資源、投資環境、産業動向	バブル崩壊 不動産市場崩壊
	経済システム	金融、資本、貿易、グローバリズム	金融資本主義の見直し グローバリズムの見直し
技術	一般技術分野	医療、機械、電気、エネルギー、化学、建築、土木	コロナワクチン開発 地産地消型エネルギー加速
	情報通信	コンピュータ、ネットワーク、センサー	DXの加速 AIの進化
地球環境	自然環境	地震、噴火、水害、気候変動、気象災害、感染症	大規模地震発生 激甚化する風水害
	資源枯渇、環境破壊	化石燃料、希少資源、大気汚染、温暖化ガス、森林、水質、塩害	石油の需要減 再生可能エネルギーの活用

ビジネス環境の変動要素

		コロナ危機の収束時期	
		感染爆発が収まらず、影響が長期に継続	移動制限の強化、ワクチン開発等により早期に収束
ビジネス環境への影響度	大きな環境変化	②緊急事態宣言時の状況 ビジネス環境も継続して動揺している状態 → 経済活動の継続が課題	①不可逆的な環境変化 経済社会は元に戻りつつも、環境変化は固定される状態 → ニューノーマルへの対応戦略
	影響軽微	③危機的状況に順応 感染対策が必要ながら、通常時の経済運営に戻った状態 → 安全・安心への対策強化	④コロナ以前の状況に回帰 コロナは収束し、経済社会・ビジネス環境も基に戻った状態 → 従来戦略の強化

シナリオ検討の枠組み



これからの都市づくりについて、様々な知見を学び、新たなフィールドを切りひらくアバンフォーラム——。2月の講演を最後に開催延期していたが、オンライン化により7月に再開した。アフターコロナに向けた取組みをレポートする。

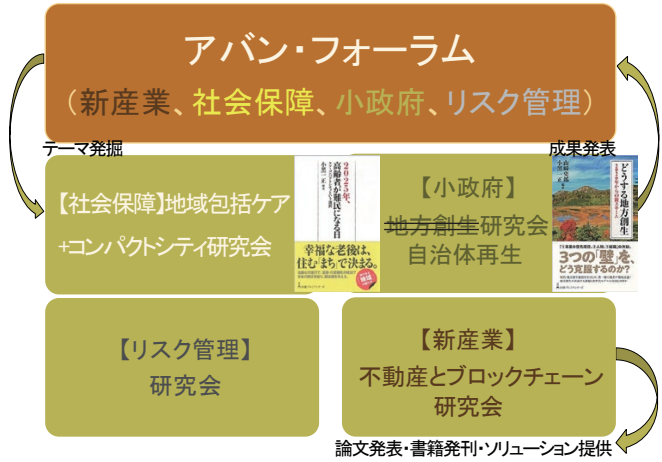
何故フォーラムを開催するのか

アバンは都市計画・都市運営のコンサル（Think & Do Tank）だが、助言・運營業者としての付加価値の源泉はアイデアと人脈だと考えている。そのためには高い専門性を有した、異質で広範な人々との交流こそが重要で、これを行う場・契機としてアバンフォーラムと銘打った講演会を開催している。都市に止まらず、それを取巻く日本の経済・社会の構造的＝中長期的課題と考える①新産業創出と産業の競争力・収益力の向上、②社会保障（医療介護）給付の効率化、③財政健全化や政府機能の一部民営化、④自然災害リスク対応力の強化、に知見を有する講師を産・官・学を問わず招請し、学習すると共に講師と興味を共有する参加者との人脈を形成しようというのである。

無論直ちに課題の解決・改善に寄与する開発・建設・建物管理プロジェクトに結実する訳ではないが、講演を契機に社内外の人材で研究会を組成して深堀し、論文発表や書籍発刊、顧客へのソリューション提供に繋げようとしている。2016年には『2025年、高齢者が難民になる日～ケア・コンパクトシティという選択』、2018年には『どうする地方創生～2020年からの新スキーム』（共に日経プレミアシリーズ刊）の書籍発刊に結実し、現在もブロックチェーン技術の不動産市場における活用についての研究会が稼働中である。

	途上国型	成熟国型
産業構造 <売上>	製造業	高付加価値サービス業 (観光、投資運用、医療・介護、教育、クリエイティブ産業)
経済社会 (人口動態) 構造 <費用>	三角形・菱形の人口構成 ⇒ 高度成長	逆三角形の人口構成 (高齢化) ⇒ 労働力不足 = 低成長、社会保障の効率化
財政構造 <損益/純資産>	潤沢な財政／中央集権 ／バラマキ	財政難／地方分権／民営化
リスク	リスク耐性・負担能力大	リスク耐性・負担能力小

日本の先送りされてきた社会的課題



アバンフォーラムと研究会

手作りの「オンライン化」への試み

2月21日の講演開催時点では、国内の新規感染者は12名、累計105名。まだ、市中感染という状況ではなかったが、その後の一週間で倍増し、社内でも新型コロナウイルス関連の通達が急増した。次のアバンフォーラムは3月25日に予定されていたが、すぐに開催延期を決定。4月7日の緊急事態宣言を受けて4月以降も開催延期が続いた。社外のセミナー・イベントも次々と中止されていくのを目の当たりにしながら、再開にあたっては開催可能な判断基準が必要と考えた。

まずセミナーに代わって出始めていたウェビナー企画に参加して情報収集を開始。アバンフォーラムに登壇していただいたIT企業スタッフにもヒアリングを重ねながら、アバンフォーラム再開の可能性を模索した。社内に推進チームを立ち上げ、日本マイクロソフトとカジマアイシーティに技術協力を要請して、7月にオンライン化はキックオフされた。

留意したのは、「抱え込まない」「丸投げしない」の2点。オンライン化は「新しい生活様式」の構築につながるものだが、一方でスライド資料とアナウンスだけのウェビナーには物足りなさを痛感していた。そこで、社会的離隔を十分に確保した小さな講演会会場を設営して、それをオンラインで多くの視聴者に配信する「ハイブリッド方式」を採用することとした。ハイブリッドといえば聞こえがよいが、チームでリハーサルを重ねた手探りの折衷案であり、試行錯誤と学びのアナログな手法となった。

果たしてアバンフォーラムONLINEは7月30日に始動した。これまでのリアル開催では平均50～60人だった参加者が、オンライン化により160人以上に増え、対象エリアが広がり全国各地のみならず海外からも。視聴者のアンケート結果も踏まえながら更なるフォーラム企画の発展に向けた挑戦が続く。乞う御期待！（編集部）

- 新型コロナウイルス感染拡大の長期化を想定し、これまで通りのリアル講演イベントは自粛しなければならない。
- ウィズコロナ、アフターコロナの社会・経済・都市のあり方についての提言・情報発信を積極的に行う。
- アバンフォーラムで築いてきたネットワークを活かして、さらなる知的交流による価値創造の契機を絶やさない。
- オンライン化により全国各地からの参加、海外等からの参加を加速する。
- 情報セキュリティについては、鹿島グループに準ずる。

オンライン化ポリシー



アバンフォーラムONLINE収録風景

	通常のセミナー	ウェビナー	ハイブリッド方式
開催方法	会議室等の会場設営	WEB配信	会場+WEB配信
開催規模	会場規模による	収容人数上限なし	会場人数+WEB視聴で収容人数上限なし
集客力	誰でも参加は可能 日時、場所、天候などで変動	時間や場所の制約がない 視聴可能なIT環境	企画次第でセミナー、ウェビナーのメリット両立可能
コスト	会場費 講師交通費 会場スタッフ多人数	カメラ等機材 ウェビナー配信委託料 スタッフ少人数	カメラ等機材 会場費 講師交通費 会場スタッフ中人数
準備・運営	会場予約、日程調整、資料配布など	どこからでも配信可能。 作業はすべてWEB上	会場予約。一部作業のWEB上代替可
交流ネットワーク創出	講師・参加者相互の交流が活発化	講演の視聴のみ (双方向性弱い)	講師と会場参加者の交流可能

フォーラム開催方法の比較