

[岐ベログ]

インフロニア・ホールディングス
取締役 代表執行役社長 岐部一誠

インフロニアが考えるインフラの未来

日頃から前田建設グループに格別のご高配をいただき、誠にありがとうございます。10月1日付けで前田建設グループの持ち株会社、インフロニア・ホールディングスの社長に就任した岐部一誠と申します。

かねてよりお伝えしている通り、前田建設工業は前田道路や前田製作所とともに持ち株会社体制に移行しました。従来の建設業の枠を超えた、グローバルに通用する新しい企業グループをつくり上げる所存ですので、ご指導、ご鞭撻のほど、よろしく願いいたします。

さて、新しく生まれたインフロニア・ホールディングスが何を考え、どういう社会の実現を目指しているのかという点を、社員、取引先、株主、社会などすべてのステークホルダーにお伝えするため、定期的に私が考えていることを話していこうと考えております。拙文ではございますが、お付き合いいただければ幸いです。

第1回の今回は私たちが掲げる「脱請負」について書かせていただきます。

「脱請負」が意味すること

前田建設工業は10年ほど前から「脱請負」を経営戦略の柱に据えています。請負とは、プロジェクトの完成を約束し、その結果に対して報酬を払うという契約形態のこと。建設業界でいえば、発注者が建設工事を発注し、それを受注した元請の建設事業者が専門工事業者を束ねながら建設工事の完成を発注者に保証するということを意味します。

建設事業者が責任を持って建築物を完成させるというやり方が、建築や土木の知識を持たない発注者に安心なのは間違いありません。建設事業者にとっても、事業リスクを取ることなく、工事に対する報酬を得られるというメリットがありました。そのため、公共、民間を問わず、今も大半の建設工事は請負契約で実施されています。

それに対して脱請負、すなわち「請負を脱する」という言葉には、従来の請負ビジネスだけでなく、建設事業者としてプロジェクトの事業リスクを取るといった意思が込められています。具体的にいえば、空港や上下水道、有料道路のような社会インフラの運営権を取得し、建設、運営、維持管理などインフラビジネスを一気通貫に手がけるというビジネスです。

請負ビジネスはある種のフィービジネスですが、こういった投資を伴うインフラビジネスは、エンジニアリングや金融のノウハウを活用すれば請負ビジネスを超えるリターンを生み出すことも可能です。私は、ここにインフロニアグループの未来を見出しています。

請負から建設サービスに転換した欧州の大手建設会社

脱請負ということを考えるようになったのは、バブル崩壊後の苦い経験が底流にあります。

私はバブル崩壊後の 1990 年代後半に経営企画に配属されました。当時の建設業界は、バブル崩壊に伴う業績の悪化と談合の相次ぐ発覚で窮地に陥っていました。しかも、日本は人口減少社会に突入し、公共投資をはじめ建設需要が長期的に縮小していくことが確実視されていた。その中で、前田建設がどういった方向を目指すべきか、経営企画の一員として自問自答を繰り返していました。

その時にヒントになったのが欧州の大手建設会社の動きです。

日本と同様に、欧州の建設会社も請負ビジネスを中心にしていましたが、1990 年代半ば以降、従来の請負ビジネスだけでなく、高速道路や空港などの社会インフラに投資し、運営や維持管理などで収益を稼ぐ建設会社が登場しました。ドイツのホッホティーフやフランスのバンシ、イギリスのバルフォア・ビーティーといった企業です。

もっと詳しく知りたいと思った私は 2000 年代前半、IR（投資家向け広報）などで欧州に行った際に、これらの企業の幹部に面談を申し込み、話を聞きました。そこで分かったことは、欧州連合（EU）誕生に伴う建設業界の競争環境の変化と、請負ビジネスの本質的なリスクです。

建設会社の付加価値とは何か

EU 内は原則自由競争ですから、公共入札の際に、ドイツやフランスなど“域内先進国”の大手建設会社は EU に新しく加盟した国々の建設会社と戦わなければなりません。ところが、新規加盟国は、いわば EU 内の途上国であり、その国の建設会社は人件費や労務費などのコストが低い。そのため、従来の請負工事では利益が出せなくなりました。

その中で、ドイツやフランスなどの大手建設会社は、生き残るために請負のみからの脱却を狙い、公共インフラのコンセッション（※社会インフラなどの運営権を一定期間、民間企業に売却すること）、つまり建設サービスに活路を見出しました。利益を出すために、事業リスクを取るという戦略にシフトしたのです。

考えてみれば、それ以外に方法はなかったでしょう。

請負ビジネスはコスト競争力の高い新規加盟国の建設業者の参入によって赤字リスクが常にありますが、事業リスクを負っていないがために期待リターンが限定的です。しかも、通常の公共入札なので、エンジニアリングなど自社の強みで差別化することも難しい。言ってみれば、ハイリスク・ローリターンのビジネスです。

一方、プロジェクトに出資し、運営や維持管理に積極的に関われば、成功した時のリターンが大きい。もちろん、事業に関わるので一定のリスクはありますが、自社が持つエンジニアリングや金融などのノウハウを活用することで、プロジェクトのリスクを低減することは可能です。これこそが、建設会社の差別化要因であり付加価値でしょう。

話を聞いたホッホティーフの事業本部長は「事業リスクを取らなければ、付加価値をつけられない」と言いましたが、まさにその通りと膝を打ちました。

パルミサーノ・レポートの衝撃

実は、コンセッションのような運営・管理がこれからのビジネスには不可欠と考えたもう一つの出来事がありました。2004年に米国で公表されたパルミサーノ・レポートです。

パルミサーノ・レポートは米競争力評議会（Council on Competitiveness）が作成した報告書で、「米国が21世紀も引き続き発展するためにはイノベーションが唯一かつ最大の原動力」と提言したことで知られています。とりわけ米経済における製造業からサービス産業へのシフトを明示し、サービスの効率化という分野でイノベーションを起こす重要性を説きました。

なお、パルミサーノ・レポートという名称は、米IBMのサミュエル・パルミサーノCEOが議長を務めたことから名づけられました。パルミサーノ・レポートが出た2004年は、IBMがPC部門をレノボに売却し、コンサルティングサービスを主体とした会社に転換しようとしていた時期に当たります。サービス経済化とイノベーションという方向性に、まさに全社を挙げて取り組んでいたわけです。

このサービス産業化の流れを建設業界に当てはめれば、建設プロジェクトマネジメント（PM）やコンストラクションマネジメント（CM）、あるいは運営や維持管理といったフィービジネスになります。現に、米国の建設業界を見ても、請負ビジネスを展開しているのは州単位のローカル建設会社で、全米規模の建設会社はPMやCMにシフトしていました。

新しい建設会社をつくる

EU誕生に伴う建設業界の激変と、米国発のサービス産業化の流れを目の当たりにした私は、日本でもいずれ同じことが起きると確信しました。今は公共事業というパイを奪い合っているが、長期的に工事が縮小し、過当競争が激化すれば、EUで起きたのと同じことが起きると。来たるべきその時代を生き抜くために、脱請負を進め、インフラビジネスに活路を見出すべきだと考えました。

それが、日本が抱える社会課題に対して提示できる解決策だという思いもありました。今後、日本では高齢化と人口減少が加速します。一方、戦後に構築された社会インフラは老朽化しつつあり、維持管理や更新にかかるコストは増えていくでしょう。その中で、官民連携の手法でインフラを整備・更新していくことは、日本にとって必要なことです。

そして、会社として2011年に脱請負を宣言。愛知県有料道路や愛知県国際展示場、仙台空港など、国内のコンセッションプロジェクトを獲得してきました。今年度の見込みでは、脱請負にかかわる事業が売上高に占める割合は3%程度ですが、経常利益貢献では20%程度と、着実に育っています。新しい建設業の姿を見てから20年、ようやく事業と言える段階まで来ました。インフロニア・ホールディングスの社長として、自身が思い描いた未来の実現に関われることを、とても嬉しく思っています。

東日本大震災や東京五輪による特需のため、建設需要はかつて想定していたほどには落ちていません。ただ、今後の人口減少と社会保障費の増加を考えれば、建設市場が拡大することは考えられません。もちろん、請負は今後も事業の柱ですが、脱請負という方向性は間違えていないと確信しています。

グループの持続的な成長のために、新しい建設会社をつくり上げるために、そして良質な社会インフラを維持するために、全力で経営に当たっていきますので、ご支援のほど、どうぞよろしくお願いいたします。