

[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

第6回

ガーナ有料道路コンセッションというチャレンジ

ステークホルダーのみなさま、インフロニア・ホールディングス社長の岐部一誠です。

いつも「岐ベログ」をご覧いただき、誠にありがとうございます。

本日は、8月27日にアフリカ・ガーナ政府とMOU（基本合意書）に調印した海外有料道路コンセッションについて、その内容をお話ししたいと思います。

日本初のアフリカでのコンセッション

今回、コンセッションの事業化検討でガーナ政府と基本合意に至ったのは、グリーンフィールド（新設案件）とブラウンフィールド（既設案件）の道路2案件で、それぞれ国道1号線の一部、約50キロの区間です。総事業費はそれほど大きくありませんが、日本企業によるアフリカのコンセッション事業としては日本初の事例になります。

海外のコンセッション事業では、民間のコンソーシアムが政府に事業化を提案し、それが認可されればPPPとして事業化されることが少なくありません。その場合、提案者には入札となった場合でも優遇措置がつくことがほとんどです。

今回のガーナも、インフロニアを含めたコンソーシアムがガーナ政府にコンセッションを提案し、それがガーナ政府に認められたことでMOUの締結に至りました。今後は、コンソーシアムに参画している日系のコンサルタントやアフリカで施工実績のある欧州の大手建設会社などと共に、フィジビリティスタディ（実行可能性調査）を実施し、2年以内の事業化を目指します。

なお、コンセッションとは空港や有料道路などの社会インフラの運営権を一定期間、民間コンソーシアムに売却し、民間

にインフラの維持管理や改修を委ねる PPP（官民連携）の一手法です。インフロニアグループも、われわれが掲げる「脱請負」の核として、仙台空港や愛知県有料道路など国内のインフラ PPP を積極的に獲得してきました。それが、海外にも拡大し始めたのご理解いただければと思います。

海外のインフラ PPP に乗り出した理由

もっとも、インフロニアにとってアフリカは決してなじみの深い国ではありません。日本のゼネコンが海外における工事で多額の損失を出した過去を振り返れば、リスクの高いプロジェクトなのではないかと思う向きもあるかもしれません。

ただ、以下に述べるいくつかの理由を考えて、ガーナでの有料道路コンセッションに乗り出すという決断を下しました。

理由の一つは、先にも述べた「脱請負」です。

インフロニアは「脱請負」、すなわち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り、空港や上下水道、有料道路のような社会インフラの建設、運営、維持管理などを一気通貫に手がけるというビジネスモデルを掲げています。

このようなインフラビジネスは国内でも広がり始めていますが、そのスピード感は、社会インフラの整備が進む新興国や途上国に大きく劣ります。今後、インフラビジネスを請負に比肩する事業に育てていくためには、国内インフラだけでは到底足りません。

今回、ガーナのプロジェクトに参画することで、海外におけるインフラビジネスの足がかりにしたい——。そう思って意思決定しました。

もう一つは、PPP によるインフラ整備がビジネスのあるべき姿を示していると思うからです。

「三方良し」のインフラ PPP

先ほども述べたように、コンセッションをはじめとする PPP は、民間の技術や資金、ノウハウを活かして社会インフラを整備するという仕組みです。そして、実際に PPP に関わって、これほど「三方良し」の事業はないと確信しています。

20 年、30 年という長期間の運営権を取得した民間コンソーシアムはインフラを適切に管理しながら、売り上げ増やコストの削減につながる施策など、様々な創意工夫によって利益を出していきます。これは、社会インフラの運営に経営を持ち込むということと同義です。

これまで、日本では社会インフラを管理・運営するのは行政の役割でした。ただ、行政は安全面や品質という観点ではしっかりしていますが、会計の仕組みもあって経営という意識は希薄にならざるを得ません。われわれも愛知県有料道路の運営を通して実感していますが、民間企業の尺度で見れば、効率化できることが多いというのが正直なところです。

その点、PPP であれば、民間コンソーシアムはインフラを適切に運営して利益を出さなければなりません。そのために売上高を増やすような施策も考えますし、運営における無駄も極力省きます。民間になると利益重視で管理が疎かになるという批判もありますが、逆に運営や維持管理に手を抜けば、利用者の減少につながるため、手抜きもできません。つまり、インフラの効率的な維持管理が可能になるということです。

民間はインフラの維持管理を通して長期間、安定的な収益を得ることができる。国も資金が限られる中でインフラ整備を効率的に進めることができる。民間の創意工夫で全体の事業費やインフラを利用する際の利用料が下がれば、利用者にとってもメリットがある——。これがインフラにおける PPP が三方良しだと感じている理由です。

私たちが目指す理想の姿

海外のコンセッション事業でも、これは同じです。

新興国や途上国では、経済発展のベースとなるインフラ整備に強いニーズがあります。その中でも、民間資金を活用した整備が可能な PPP は財政負担を抑えることができるので、新興国や途上国のメリットは大きい。特に日本は低金利環境ですから、日本の政府系や民間の銀行が関わることで、当該国にとっても調達面のメリットが大きいと思います。

また日本としても、アフリカでの影響力は中国に大きく水をあけられています。その中で、インフラ整備を通して産油国でもあるガーナと関係を強化すれば、それは日本の国益にも資するものです。そのためには、日本政府もリスクを民間にだけ取らせるのではなく、国と民間がリスクをシェアする仕組みを構築することも必要だと思います。

実のところ、インフロニアにとってアフリカは未知の市場であり、今回の有料道路コンセッションにかかる労力と利益を天秤にかければ、手を出さないという判断もあるかもしれません。ただ、この案件は、ガーナ政府と国民に貢献できる上に、日本にとっても戦略的に意味のある三方良し、四方良しのプロジェクトです。それゆえに、チャレンジすることに決めました。

このように書くと、きれいごとを言っているように聞こえるかもしれませんが、三方良しを目指す姿勢こそが企業の本来のあり方だと思います。

「倫理資本主義」を唱えるドイツの哲学者、マルクス・ガブリエル氏を筆頭に、純粋な競争の原理をベースにした既存の資本主義では、格差をはじめとした今の課題には対応できないと語る識者は増えています。

この数年、世界中で SDGs が叫ばれるようになってきているのも、勝者が一人勝ちしない仕組みが求められているからでしょう。

もちろん、上場している株式会社である以上、利益成長を追い求めるのは当然のことです。ただ、利益の追及と同時に、様々なステークホルダーに貢献する三方良し、四方良しを目指したい。そのため的手段として、インフラ PPP を見えています。

今回の有料道路コンセッションは、インフロニアとしても初めてのプロジェクトであり、試練に直面することもあると思います。その中で経験と実績を積み、「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」というビジョンを達成したいと考えています。その暁には、請負を中心とした既存の建設会社とは違う姿をお見せできているはずです。