

[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7回

インフロニアが考える「DX」

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。

本日は建設業界における DX (Digital Transformation) について、私の考えをお伝えしようと思います。

DX と聞くと、様々な業務ツールのデジタル化や業務・製造プロセスのデジタル化、そしてデジタル技術を起点としたビジネスモデルや組織全体の変革を思い浮かべるかもしれません。もちろん、それはその通りなのですが、DX の本質は「X」の方にあると私は考えています。

「X」とは「Transformation (変革)」、言い換えれば、ルールチェンジです。デジタル技術を用いたルールチェンジこそが、DX の本質だということです。

ルールチェンジができなかった日本企業

デジタル化の波はこれまで幾度となく訪れてきました。ただ、どれもツールがデジタル化されただけで、業務・製造プロセスやビジネス全般でルールチェンジが起きたわけではありません。

1990 年代半ば以降、パソコンが普及したことで、メールでのやり取りが一般的になりました。ただ、従来の電話でのやり取りがメールに置き換わっただけで、本当に組織の生産性が上がったのか、投資に見合うリターンがあったのかという

点については疑問を感じる場合があります。

基幹システムにしても同様です。この30年で、紙ベースの業務フローは基幹システムに置き換わりつつあります。ただ、日本企業は基幹システムを共有するという発想に乏しく、それぞれの会社が独自の基幹システムを導入することに邁進してきました。

もっとも、経理システムなどは会社ごとの違いはあまりないため、業界の中で共有するという発想があっただけでいいです。

実は、私が前田建設の総合企画部担当部長だった2000年代前半に、同業他社に財務系の基幹システムの共同開発を持ちかけたことがあります。ゼネコンの基幹システムなんてどこも同じようなものですから、共同で開発して共有の方が効率的だと思ったのです。

ところが、声をかけたゼネコンのトップは「自社の情報を見られると困る」と否定的でした。あくまでもシステムの共同開発であって、データ管理は別の話ですが「システムを共有すれば情報を抜き取られる」と考えたのでしょう。

クラウドサービスはその後、大きく発展しましたが、その当時は共有という発想はありませんでした。

2000年代以降、米国を中心に破壊的なネットサービスが続々と登場しました。AWSが市場を切り開いたクラウドサービスは典型でしょう。こういったサービスは、まさにデジタル技術によるルールチェンジです。

自戒を込めて振り返れば、2000年代、2010年代に日本企業が「X」を実践する機会は十分にあったと思います。それがうまくいかなかったのは、経営が「X」にコミットしなかったからではないでしょうか。

日本は現場を中心とした下からの積み上げに強みを持っています。ただ、本当の意味でルールを変えようと思えば、下からの積み上げではなく、ゴールを決め、その実現のために何をすべきかという発想に、思考を逆転させる必要があります。それは、経営がコミットしなければできません。

建設業界が囚われている「規範の檻」*

(*ダロン・アセモグル、ジェイムズ・A・ロビンソン(2020)「自由の命運」より引用)

それでは、なぜ経営がコミットできなかったのか。会社によって様々な事情はあると思いますが、経営者が「規範の檻」に囚われているからだと感じています。私たちのいる建設業界が「業法」で縛られた規制産業であるがゆえに、なおさらそれを強く感じます。

これまでの岐ベログでもお話していますが、請負契約が中心の建設業界では、国をはじめとした発注者の要望にあわせて施設や建物、インフラを建設してきました。ところが、1990年代後半以降、公的固定資本形成の長期的な減少や過当競争に伴う利益率の低下を前に、従来の請負という業態は岐路に立たされました。

その中で、ルールチェンジを果たすべく、私たちは請負だけでなく、インフラプロジェクトの組成や投資、建設後の運営や維持管理にビジネスの幅を広げようとしています。そして、それを実現するために、道路や空港、上下水道などの社会インフラに焦点を絞り、ビジネスを進めている。インフロニアグループが掲げている「脱請負」を一言で言えば、こういうことです。

もともと、長年、国を頂点とした請負構造の中で生きてただけに、建設会社は下請け意識が強く、発注者にものを申してはならないという意識がいまだに残っています。また、最近でこそ提案型の入札も増えましたが、公共工事では国や地方自治体が仕様を事細かに決めることも多く、それを超えた提案を出すような雰囲気はそれほど強くありません。

現に、インフロニアグループである前田建設が愛知県有料道路のコンセッションに手を挙げた時、国交省の関係者に「国交省に足を向けるんだな」と言われたことがあります。もちろん、それは冗談で、終始応援してくれましたがお上意識が抜けない企業であれば、国を刺激しないよう付度して、入札を取りやめるところも出るかもしれません。

愛知県が所有する有料道路とはいえ、道路は国交省にとって極めて重要な存在です。かつての道路公団は高速道路会社(NEXCO)に分割されて決着しましたが、民営化の一種であるコンセッションに警戒感を持っていてもおかしくないからです。

これも「規範の檻」でしょう。

その中で、インフロニアグループは道路や空港などのコンセッションをはじめ、建設プロジェクトの原価を発注者に開示する「原価開示方式」の導入など、従来の建設業界にはない動きを進めてきました。有料道路コンセッションは国内だけでなく、アフリカ・ガーナにまで広がっています。

そういったエッジの立った取り組みを進めることができたのも、当時の経営陣が「規範の檻」に囚われることなく、新しいことにチャレンジした結果です。まだ十分ではありませんが、当然私も「規範の檻」を取り払い、インフロニアの「X」に向けて、アクセルを踏み続けるつもりです。

インフラで始まったインフロニアの「X」

インフロニアの「X」に向けて、デジタル技術を活用したビジネスモデルの転換も具体的に動き始めています。

その一つとして、コンセッションにおけるデータ主導の運営や維持管理が挙げられます。

愛知県有料道路は運営から6年が立ち、様々なデータが取れ始めています。このデータを活用して何ができるかを考えるため、2019年7月からアクセンチュアと共に、道路運営におけるデータ活用について多方面からの分析を始めました。

データ活用は目的を持って分析しないとなかなか成果がでないものですが、現時点でも、興味深い発見が次から次へと出てきています。

例えば、有料道路の維持管理では、定期的に路面や橋脚などを修繕する必要があります。その修繕も、数億円のような大規模なものから、数百万円のような中規模なもの、頻繁に行う小規模なものまで様々です。

こういった修繕はそれまでの経験を元に、前もって定めた時期で実施されていましたが、データを深掘りしていくと

大規模修繕のタイミングを早めた方がいい箇所や急がなくてもいい箇所、あるいは小規模な修繕を頻繁にした方がいい箇所、舗装の下の路盤や路床の修繕をどのタイミングですべきかなど、細かなことが分かり始めています。

道路を補修する場合、入札や発注などの手間とコストがかかります。正直な話、年間数千件の入札・発注を繰り返しています。こういった修繕のタイミングを最適化するだけでも、運営会社には大きなメリットがあります。

こういったデータ活用は有料道路だけではありません。

現状、愛知県有料道路における維持管理システムを構築しているところですが、これは空港や上下水、展示場やアリーナなど、インフロニアが運営に関わる社会・公共インフラ全般にも適用できるはずです。

もちろん、それぞれのインフラで取れるデータは異なりますが、インフラにおける問題の早期発見や省エネを軸にしたカーボンニュートラルの実現、運営・維持管理コスト削減など、データを活用してシミュレートする内容は変わりません。

であれば、インフラ管理の包括的なシステムをつくり、それぞれのインフラごとに入力するデータを決め、現場の管理者がアプリで確認できるようになれば、維持管理の質とコストは大きく改善するでしょう。

このインフラの維持管理で「X」に成功すれば、その成功体験は、前田建設や前田道路などの既存事業にも波及していくと思います。

DXという言葉は広く流布していますが、実際のDXはルールチェンジが伴うものでなければなりません。そのためには、経営が「規範の檻」から解放される必要があります。世界のエネルギーを変革するような、大きなルールチェンジではないかもしれませんが、私たちは私たちの「X」を進めていきます。

インフロニアの今後に、是非ともご期待いただければと思っております。