

[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10回

チャレンジする社風

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。

前回の「岐ベログ」(https://www.infroneer.com/pdf/company/topblog/kibelog_vol09.pdf)では、ブロックチェーンを用いたゲームアプリ「TEKKON」を運営する Whole Earth Foundation（以下、WEF）との新会社設立に関する経緯についてご説明しました。

「建築・土木を生業とするゼネコンがなぜブロックチェーンのスタートアップと連携するのか?!」と疑問に感じた人も多かったようで、各方面からいろいろと反響をいただきました。

確かに、建設業界にスタートアップやイノベーションを感じる方はそれほど多くないかもしれません。

ただ、インフロニアグループを構成する一社である前田建設工業には、新しいことに果敢にチャレンジする DNA が脈々と流れています。身をもって知っている私からすれば、WEF とのコラボレーションはインフロニアの将来のために必要なことであり、半ば「当然のこと」です。

社会に驚きを与えた？「ファンタジー営業部」

新しいことにチャレンジする DNA——。それが色濃く現れている事例として典型的なのは、前田建設工業のバーチャル

組織「ファンタジー営業部」ではないでしょうか。

ファンタジー営業部とは、アニメやマンガ、ゲームといった空想世界の建造物を前田建設工業が受注したと仮定し、その実現可能性や工期、コストを現在の技術や材料などから検討する架空の部署のこと。

第一弾の「マジンガーZ 地下格納庫」を皮切りに、「銀河鉄道 999 高架橋」「グランツーリスモ 4 グランバレースピードウェイ」「機動戦士ガンダム 地球連邦軍基地ジャブロー」などの実現可能性を検討してきました。

マジンガーZの地下格納庫はマジンガーZの出撃シーンで登場する汚水処理型地下格納庫、銀河鉄道999の高架橋は宇宙に向かって延びる線路、グランバレースピードウェイは「プレイステーション2」の人気ドライビングシミュレーションソフト「グランツーリスモ4」のサーキット、ジャブローはアマゾンの地下に建設された地球連邦軍の基地です。

どれも架空の建造物ですが、その作品を代表するものとして、ファンの間では広く知られています。

ファンタジー営業部が誕生して20年経ちましたが、エンジニアの遊び心とプライドがあふれたファンタジー営業部は高い評価をいただいております。2004年11月には幻冬舎から、2005年には韓国でも書籍化され、その後劇場化を経て2020年1月には映画化も実現しました。個別企業名を冠した一般公開の映画は日本初では、とも聞いています。

「TEKKON」のWEFがインフロニアとの連携を決めた理由の一つも、ファンタジー営業部が一因にあります。WEFとの連携や出資を希望する企業は少なくありませんが、当社のファンタジー営業部を見た加藤崇 CEO が「こういう企業と組みたい」と言って話がトントン拍子に進みました。

総合企画部の一企画として、2003年2月にウェブサイトでの連載が始まったファンタジー営業部。今でこそ空想世界をエンジニアリング的に実現するというコンテンツは珍しいものではありませんが、20年前に上場企業、それも旧態依然としたゼネコンが始めるとは誰も思わなかったのではないのでしょうか。

「お父さんの会社って、潰れるんだよね？」

実は、ファンタジー営業部の誕生には、総合企画部の担当部長だった私も一部かかわっています。

ファンタジー営業部が誕生した 2003 年当時、建設業界は公共工事の縮小や談合批判などもあり、建設業界には重苦しい雰囲気が漂っていました。もちろん、前田建設工業も同様です。総合企画部の担当部長として、私も会社のレピュテーションを回復させないとまずいなと考えていました。

そんなときに、衝撃的なことが起きたんです。ある夜、家で食事をしていると、娘がぽつりと言うんですね。「お父さんの会社って、潰れるんだよね？」と。びっくりして、「え、なんで？」と聞くと、小学校でみんなが言っているという話です。

確かに、建設業界は談合批判で、毎日のように新聞の社会面を賑わせていました。そういう記事を見ていれば、会社が大変なことになっていると感じても不思議ではありません。（当時社宅に住んでいましたので、彼女の心配は転校だったようですが）

社員の家族も同じように不安に思っているに違いない——。そう思った私は、2002 年の仕事納めの日、総合企画部のメンバーに年末年始の宿題を出しました。前田建設と建設業界の信頼回復につながるアイデアを考えてきてほしい、と。

すると、年明けに一人の部員（映画ではこの部員の役をお笑いタレント・おぎやはぎの小木博明さんが演じています）が「マジンガーZ」の格納庫を造るプロジェクトを会社のウェブサイトに掲載したいと提案してきました。建設に至る検討プロセスを見せることで「建築・土木技術はすごいんだ」「建設業界は面白いんだ」ということを子どもや学生に伝えたいという提案です。

ここは私の不明の致すところですが、そのときは何が面白いのか分からず、彼の提案を却下しました。私はマジンガーZをほとんど見ていませんから。ところが、その部員はその後の2週間で、同じ企画を3回も出してきたんです。「どうしてもこれがやりたいんです」と言って。

「ファンタジー営業部」が生まれた顛末

そこまで言われると、少し考えようかなという気にもなります。

「それ、全部でいくらかかるの？」と聞くと、サーバー代で15万円しかかからないという（あとで適当だったとわかるのですが笑）。その金額であれば、私の決裁でどうにかかります。そこで、3つの条件をつけてゴーサインを出しました。

その条件とは、1) 原作者である永井豪さんに対するライセンス料は払えない、2) ほかの部署を巻き込まない、3) 業務時間後のアフター5にやること——の3つです。

常識的に考えれば、マンガ・アニメのキャラクターの二次利用には高額ライセンス料が発生します。会社が厳しい時期にそんな費用は払えません。同様に、会社が信用回復に取り組んでいる時に、遊んでいると思われかねない企画でほかの部署を巻き込むわけにはいきません。就業時間外にやるのも同じ話です。

正直、最初のライセンスの許諾で頓挫すると思っていましたが、翌週、永井豪さんから無償での利用の許諾が取れたと報告が来ました。「まさか取れるわけがない」と思っていたので、これには驚きました。

その後、このプロジェクトの存在はすっかり忘れていましたが、数カ月後、思いも寄らない出来事でプロジェクトの存在を思い出しました。突然、「ホームページへのアクセス集中で会社のサーバーがダウンしている」という館内放送が流れたんです。

「何が起きたの？」と部下に聞くと、「ファンタジー営業部ですよ」と部下。「ファンタジー営業部って何？」「2月から連載が始まっていますよ。見ていないんですか？」「見てないよ。何で言わないの？」「業務時間内にやるなって言ったの岐部さんじゃないですか？」「ああ、確かに……」

ファンタジー営業部に関する記事がヤフーのトピックスで紹介され、その結果、会社のウェブサイトアクセスが集中したんですね。

それから 20 年。ファンタジー営業部のコンテンツはさまざまな方向に広がり、書籍化され、舞台化され、映画化されるまでになるとは想像もできませんでした。

当時の私は 40 代になったばかり。まだまだ自分は若者だと思っていたのですが、そうではなかったということを知らされた瞬間でした。

底流に流れる「やってみれば」の精神

ファンタジー営業部がバズった後、あるスーパーゼネコンの企画部長に言われました。「よくあんなリスクのあることをしましたね」と。その方の言うリスクとは、マジンガーZ の格納庫の積算や見積額を公開して大丈夫なのか、ということです。

私からすれば、逆に何がリスクなのかわかりませんでした。

確かに、さまざまな専門家の知恵とノウハウを借りてマジンガーZ の格納庫の見積を出しましたが、あくまでも空想世界の建造物です。その数字が外れたとして、会社の信用に影響を与えるとは思いません。逆に、前田建設工業の“遊び心”を評価してくれるのではないのでしょうか。

現に、ファンタジー営業部の提案を通した後、経営陣や取締役会に報告に行きましたが、何の異論も出ませんでした。前田建設の経営陣は、それがリスクだとは誰一人として思っていなかったということです。

同じような事例はほかにもあります。

例えば、「なおしや又兵衛」の商標で知られる JM。ビルや店舗、住宅などを対象にした小口の修繕サービスを手がける会社です。セブンイレブン（国内約 22,000 店）をはじめとして店舗などの日常的な点検・診断・修繕をマネジメントと一体で一手に引き受けていることで知られています。

こちらは1999年に前田建設の総合企画部の起案で社内ベンチャーとして立ち上がり、2007年にスピニアウトして独立しました。従来の建築・土木の請負とは対極にある、一件あたり平均10万円程度の薄利多売のビジネスモデルですが、特に経営陣の異論はなく、「おもしろいじゃないか、やってみれば」という反応でした。

私は「中の人」なのであまり意識したことはありませんが、私たちにはチャレンジするDNA、言い換えれば「大きなリスクがないのであれば、やる方向に背中を押すカルチャー」が流れていると思います。

それでは、なぜ私たちはやる方向に背中を押すのか。それは、インフロニアがセカンドランナーだからです。

セカンドランナーゆえの先進性

建設業界では、大林組、鹿島建設、清水建設、大成建設、竹中工務店の5社がスーパーゼネコンとしてポジショニングされており、インフロニアはその下に位置します。必ずしも技術的に劣っているとは思いませんが、会社の規模ではどうしても差があります。

その中で、違いを出していくためには、スーパーゼネコンがしないことをやる以外にありません。クレイトン・クリステンセン教授は『イノベーションのジレンマ』で、イノベーションがトップランナーからではなく新興企業から生まれる理由を説明しましたが、それと同じ話だと感じています。

業界の先駆けとなるようなプロジェクトに率先して取り組んできたのも、セカンドランナーだということと無縁ではありません。

従来の請負中心から総合インフラサービス企業になるという「脱請負」路線もそうですし、建設コストの原価を開示する「原価開示方式」の導入もそうです。

ホールディングス体制や指名委員会等設置会社、国際会計基準への移行もそうですし、少し遡ると建設業界で決算説明会に社長が出席したのも、最初に海外IRを始めたのもそうです。

最近も、インフラのコンセッションに取り組む一方、WEF とともに仮想通貨・ブロックチェーンを用いた市民参加型のインフラマネジメントの実験を始めました。

ほかの業界と比べれば遅いと思いますが、保守的な建設業界の中では常に新しいことに取り組んできたと自負しています。

経営者の中には、仮想通貨やブロックチェーンはリスクと捉える方も少なくありません。始めるにしても、ほかの会社の様子を見たくて取り組めばいいと考える経営者が多いように思います。

でも、私たちの考え方は違います。どうせやることになるのであれば、どこよりも先に着手する。そう考えるからこそ、常に新しいことに取り組んできました。

インフロニアはインフラサービスの世界でナンバーワン企業を目指していますが、従来の請負（建設）を中心とした世界でスーパーゼネコンに規模で肩を並べることを目指すことはないでしょう。これからも、“最強のセカンドランナー”として先頭を走り続けたいと思っています。