

[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 15 回

デリダの「脱構築」から読み解く「脱請負」

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。

今回は、インフロニアが掲げている「脱請負」について、改めてお話ししたいと思います。

私は毎年 IR (Investor Relations) のためにニューヨークやロンドン、シンガポールなどを回ります。この 20 年ほど、ほぼ毎年訪問しており、ルーティンと言ってもいいかもしれません。

経営者の仕事は多岐にわたりますが、株主や投資家とのコミュニケーションは最も重要な役割の一つです。

既存の株主に対しては、現状の経営状況や財務状況、業績の見通しなどを丁寧に説明し、引き続きインフロニアのよき理解者でいていただく。まだ投資いただいていない投資家に対しては、当社の事業内容や競合他社との違い、今後の成長戦略などをお伝えし、新たな株主になっていただく。

持続的な成長を実現するための構想と戦略を作り、その実現のために旗を振ることは経営者の大きな役割ですが、それを分かりやすく、私自身の言葉で伝えるという行為は企業価値向上のために必要不可欠なプロセスだと考えています。

インフロニアのように、従来のゼネコンとは異なるビジネスモデルを構築しようとしている企業にとってはなおさらのこと。この「岐ベログ」も、そのために始めたものです。

このように考えて長年、IR を行ってきましたが、インフロニアが進める「脱請負」を海外の投資家に説明することには、毎回とても苦勞しています。

「脱請負」は英語でどう訳すべきか？

以前の岐ベログでもご説明しましたが、インフロニアの前身である前田建設は 2011 年 1 月から「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支払うという契約形態のこと。建設業界で言えば、発注者が建設工事を発注し、それを受注した元請の建設会社が建設事業者として、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ています。

建設事業者が責任を持って建設物を完成させるという契約形態は、建築や土木の専門知識を持たない発注者にとって安心なのは間違いありません。建設会社にとっても、事業のリスクを取ることなく、工事に対する報酬をもらえるという点でメリットがあります。そのため、日本では公共・民間を問わず、大半の建設工事は今も請負契約で行われています。

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、従来のフィーをベースとした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う意味が込められています。

インフロニアが力を入れているコンセッションは、その象徴と言える存在です。

空港や上下水道、有料道路、再生可能エネルギー関連施設のような公共・社会インフラの運営権を一定期間取得し、建設、運営・維持管理などを手がける。ミドルリスク・ミドルリターンのインフラ事業は長期の安定を好む年金基金の運用先として最適のため、しかるべき時期に年金基金などに運営権を売却し、資本のリサイクルを進めていく――。

これは、請負のようなフィービジネスではなく事業そのものです。

こうした投資を伴うインフラビジネスに、インフロニアが持つエンジニアリング力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。ここに、インフロニアグループの未来を見出したがゆえに、「脱請負」というコンセプトを提示しました。

私自身、「脱請負」という概念は 2000 年代半ばごろから考えていましたが、当時の社長の了解を得て、2011 年 1 月の念頭の挨拶で「脱請負」という言葉を使ってもらいました、以来、十数年にわたって私は「脱請負」の旗を振っています。

もっとも、「脱請負」というコンセプトを理解してもらうためには、日本における請負ビジネスについての前提知識が必要です。その前提となる知識が海外の投資家にはないため、海外 IR に行っても、インフロニアのビジネスモデルをなかなか理解してもらえないという状況が続いていました、

その中でも苦労した一つは、「脱請負」という言葉を英語でどう訳すかという点です。

海外投資家に伝わらなかった「脱請負」

実は、最初のころは「脱請負」を「de-construction」と訳していました。従来の建設会社としてのあり方を脱するという意味で「de-construction」です。

ただ、「de-construction」と言うと、必ずと言っていいほど「お前のところは工事はやめるのか？」という反応になるんです。「いやいや、工事をやめるわけではなく、従来の請負という形態に特化した事業のあり方を変えるんです」と言っても、そもそもの前提がないので、投資家にはなかなか理解してもらえません。「脱請負」の説明で、ミーティングの多くを消費してしまうような状況でした。

「de-construction」では伝わらないと考えた私たちは、次に「de-contract」という言葉を使い始めました。請負とは一つの契約形態。それをやめるのだ、という理屈です。ただ「de-contract」も分かりにくいようで、「なぜ契約の話なんだ？」としばしば突っ込まれました。

欧米の建設会社もかつては請負工事が中心でしたが、EU 統合をきっかけに、フィービジネスでは価格競争でじり貧になると考えた一部の建設会社は 1990 年代になると空港などのコンセッションを始めました。そして、2000 年になると、空港や高速道路、太陽光発電や風力発電などのコンセッションが建設大手の事業の柱になっていきました。

フランスのブイグやバンシ、ドイツのホッホティーフ、スペインのフェロビアルといったグローバルで活躍する大手建設会社です。

こうした欧米におけるビジネスモデルの変遷を話しつつ、「日本の建設業界にもいずれ同じ波が来る。それで先んじて手を打っているんです」と説明するとみなさん理解してくれるのですが、そうなればなつたで次は「なぜ他の大手ゼネコンはしないのか？」と聞かれるんですね。

欧米では当たり前のビジネスモデルなのに、インフロニアよりも規模の大きい日本の大手ゼネコンがコンセッションに乗り出さない意味が理解できないということです。「大手ゼネコンがコンセッションに乗り出せば、インフロニアの戦略は崩れるのではないか？」という投資家の懸念は、確かにもっともだと思います。

正直、他社についてコメントしたくはないのですが、聞かれた以上は答えなければなりませんので、背景についていろいろと説明しました。

コンセッションを成功させるためには高度なファイナンスや契約の知識やノウハウが不可欠だが、請負中心の既存のゼネコンには、そうした知識やノウハウが不足している。そもそも、日本の金融機関もコーポレートファイナンスが中心で、コンセッションに必要なプロジェクトファイナンスについての経験やサポートがない。

そこで、私たちはオーストラリアの投資銀行マッコーリーと組み、コンセッションに最適な資金調達知識やノウハウを 2012 年ごろから蓄積してきた。だから、インフロニアは日本のゼネコンの中でいち早くコンセッションに注力することができているのだ——と。

ここまで説明すれば、たいていの投資家はインフロニアの独自性と優位性を理解してくれます。それでも、たかだか 1

時間のミーティングで建築業界や当社の歴史を長々と振り返るのも大変です。

そんなやりとりに辟易としていた4~5年前、フランスの哲学者、デリダの「脱構築」に関する書籍を読み、「ああ、これだ」と確信しました。

「脱請負」のコペルニクスの転換

デリダ*の「脱構築」とは、従来の伝統や秩序、構造などを解体し、その意味を解釈し直すということを表した概念です。

*ジャック・デリダ (Jacques Derrida) : エクリチュール (書かれたもの、書法、書く行為) の特質や差異に着目し、脱構築、差延、散種などの概念を作り出しポスト構造主義を代表するユダヤ系フランス人の哲学者。(1930-2004)

哲学的には、ギリシャ哲学以来、続いている二項対立の構造を内側から解体し、新たな概念を打ち出すことですが、「脱構築」という文脈で「脱請負」を捉え直すと、従来の「建てる」という部分に特化した建設業界の構造を解体し、新たな建設業界の事業モデルを構築するということです。

具体的に言えば、江戸時代以来、建設業界は請負契約で道路や橋、建築物をつくることを建設と捉えてきましたが、プロジェクトの組成から投資、資金調達、設計、建設、運営、維持管理、その後の売却などすべてのプロジェクトに関わるのが本来の建設業の姿なのではないか、施工が本業なのではなく、施工し、運営するところまでが建設業の本丸なのではないか、ということ。まさに「脱構築」ですよね。

そこで、デリダの「脱構築」という意味で「de-construction」と投資家に話すようにしました。「脱請負」とは、建設業界における「脱構築」である、と。

その中身を説明しなければならない点は変わらないのですが、デリダの「脱構築」という概念を知っている投資家も多く、「脱構築」の文脈で「脱請負」を語ると、ポジティブな反応が返ってくるが増えました。今ではよりストレートに「脱

請負」を理解してくれているように感じています。

このように、インフロニアが推し進めている「脱請負」を海外投資家に理解してもらうのはかなりの難題でしたが、実は社内でも同じようなものでした。

「脱請負」という言葉を年頭の挨拶で打ち出した後、社内では「工事をやめるのか？」という疑問の声が噴出しました。

「いや、工事をやめるわけではありません。工事だけを建設会社の仕事と捉えることをやめるという話です」と何度も説明しても、「脱請負=つくことをやめる」という誤解は解けませんでした。海外の投資家と同じような状況です。

確かに、当時の社員からすれば、コペルニクスの転換だったと思います。そもそも江戸の時代から請負中心でやってきたうえに、建設業界に入ってくるような人は、社会に資するような構造物をつくりたいから土木学科や建築学科を出て入社してくるわけです。

そんなものづくりオリエンテッドな人たちに、構造物をつくるのが最終形ではない、価値があるのはものづくりだけではなく、建てる前、建てた後も価値があるのだ、と言っても混乱するだけです。それは私も分かっています。

でも、従来の建設の概念のままでは早晩、行き詰まることは確実です。新しいビジネスモデルを提示しなければ、会社の存続はありません。

社員の意識を変えるのは大変でしたが、実際に仙台空港や愛知県有料道路などコンセッションの事例が出てきたことで、だいぶイメージができるようになってきたのではないかと感じています。

建設業界における「脱構築」と「脱請負」。私たちが考えている未来に共感していただければ、嬉しく思います。