

[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 16 回

経営者に必要な構想力と戦闘力

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。

「脱請負」などと叫び、コンセッションや PPP（Public Private Partnership：官民連携）など従来の建設業とは異なる分野に力を入れているからでしょうか。経営大学院などから講演依頼をしばしば受けます。

先日も、一橋大学 MBA の依頼で【社会人学生】を前に話をしてきました。テーマは「事業ドメインの大改革と変革リーダーの役割」です。

「事業ドメインの大改革」とは、2011 年 1 月以降、前身である前田建設から継承しインフロニアが進めている「脱請負」について。

前回の「岐ベログ」([第 15 回 デリダの「脱構築」から読み解く「脱請負」](#))で詳しく書きましたが、「脱請負」という言葉が意味しているのは、「つくること」を中心に置いた従来の「請負」から、インフラのコンセッションをベースに、積極的に事業リスクを取っていくというビジネスモデルの転換です。

請負ビジネスは建築物をつくる対価として報酬を得るフィービジネスですが、「脱請負」は自ら投資し、プロジェクトの組成から資金調達、施工、運営・維持管理まですべてを手がけるビジネス。しかも、そうして整備した公共・社会インフラは、将来、バリューアップできたら年金基金などのファンドに売却していくことも想定しています。

このように「脱請負」においては「つくる」という施工は全体のビジネスのごく一部にすぎません。もっと言えば、重要

なのは長期にわたるインフラの運営であり、施工を自社で手がける必要もないと考えています。品質と価格、工期などが合えばインフラグループである前田建設で建てればいいし、合わないのであれば他社でも構いません。

アリーナのような施設であれば、コンセッション期間の維持管理コストを最適化しつつ、トップラインをどう伸ばしていくかを考える。上下水道や有料道路のような公共性の高いインフラであれば、利用料でメンテナンスなどのコストをカバーできるように効率経営に徹する。そして、年金基金などのファンドに売却したほうがよければ、運営はやりつつも、エクイティはエグジットも柔軟に考える——。それが私たちの考える「脱請負」です。

会社を傾かせた売上高至上主義

こうした事業ドメインの変革は、「脱請負」を宣言した 2011 年 1 月から始まりました。その後、建設から運営というビジネスモデルの転換を内外に示すため、インフラコンセッションに積極的に参画。仙台空港や愛知県有料道路、大阪市工業用水、IG アリーナ（愛知県新体育館）などのコンセッションを獲得しました。

その路線をさらに推し進めるべく、2020 年に前田道路に対する TOB（株式公開買い付け）を実施。2024 年には日本風力開発を M&A しました。グループのガバナンスを強化するため、2021 年にはホールディングス体制に移行しています。全体の利益に占めるインフラ運営の貢献割合は 20%ほどですが、着実に事業ドメインの改革は進んでいます。

もう一つの「変革リーダーの役割」は、こうした事業ドメインの改革をどのように進めたのか、という話です。事業ドメインの変更やビジネスモデルの変革を構想することも簡単ではありませんが、それ以上に難しいのは、そうした改革を社内落とし込み、実装していくこと。その部分についての私の体験を講演では主に語りました。

「岐ベログ」でも一度、書いたことがあります。私は 1986 年に入社した後、10 年ほどは施工管理の担当者として土木の現場を回っていました。ダムのような長期にわたる大きな現場ではなく、どちらかと言えば、都市部の上下水道工事のような比較的小さな現場です。

その後、営業を 2 年ほど経験し、経営企画部に異動したのですが、当時はバブル崩壊に伴う業績の悪化と談合の相次ぐ発

竟で会社は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、会社の目指すべき方向性を考えなければならなかったのです。

実は、経営企画部に移動した後、今の「脱請負」につながる事業転換はイメージの中にありました。というのも、1990年代半ば以降、欧州の大手建設会社は高速道路や空港などの公共・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ビジネスに転換しつつあったからことを見聞きしていたからです。

そして、2003年3月期に赤字決算になった時に、【今の脱請負につながる】改革プランを立案しました。抜本的な体質転換を目的にした構造改革提案です。ところが、この時は変革を嫌う社内の声が強く、改革が日の目を見ることはありませんでした。

そのまま抜本的な改革がなされないまま、2008年3月期決算で再び多額の赤字を計上することに。いよいよ後がなくなった状況を受け、その前年に経営企画部長になっていた私は再び構造改革プランを提示。【事業本部制の導入や建設から運営という事業モデルの転換を断行しました。】それが、2011年1月の脱請負宣言につながったのです。

その背景にあったのは、社内にはびこる売上高至上主義と請負ビジネスの限界です。

戦闘力はいかにして磨くか？

2003年の時もそうでしたが、それまでの前田建設は受注額さえ確保すれば、利益は後からついてくるという考え方が蔓延していました。でも、受注残が積み上がっても赤字や安値で受注しては意味がありませんよね。

そこで、事業本部が利益に責任を持つ事業本部制を導入。利益率を重視する組織体制に変えました。また、当時の前田建設は現場や支店が力を持っていましたが、それが赤字受注や談合の元凶でもあったため、本社が現場や支店を統制する組織に変更しました。

請負ビジネスについても、請負に依存した一本足経営のリスクを強く感じていました。

当時は赤字受注を辞さない競合他社が存在していたため、請負は常に赤字リスクを伴っていました。ただ、事業リスクを負っていないフィービジネスのため、期待リターンは限定的です。しかも、受注は入札になることも多く、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。いわばハイリスク・ローリターンのビジネスです。

それに対して、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は大きくなります。もちろん、事業に関わるので一定のリスクはありますが、自社のエンジニアリング力や金融などのノウハウを活用すれば、プロジェクトのリスクを低減することは可能です。それが企業の競争力であり、そのマネジメントこそが経営だと思いました。

2000年代前半、IRで欧州に行った際にドイツの建設大手、ホッホティーフの事業本部長と何度も面会しました。ホッホティーフのインフラビジネスを学びたいと思って、IRの途中でドイツのエッセンにある本社を訪問してたのです。請負ビジネスに依存したビジネス構造を根本的に変えたいと思ったのは、その時に聞いた「事業リスクを取らなければ、付加価値はつけられない」という言葉が心の奥底に残っていたからです。

その後、「脱請負」を宣言し、インフラ建設から運営に事業領域を拡大しました。グループシナジーが働いていなかった子会社の前田道路や前田製作所などグループ会社の統合を決断。統合に後ろ向きだった前田道路には敵対的となったTOBまで実施しました。そうして旧来の慣習や組織構造、ビジネスモデルやガバナンス改革を進めてきたのです。

もちろん、そうした改革に対して、社内からは批判や不満の声も挙がりました。でも、そんなことを言っていたら生き残れませんよね。「会社が嫌ならいつでも辞めてやる」という覚悟で、改革を進めていました。そうした姿勢を見てくれたのでしょう。歴代の経営者も私たちの改革を後押ししてくれました。

講演の場でも話しましたが、変革するために必要なことは、突き詰めて言えば「構想力」と「戦闘力」だと思います。

変革を進める時には、会社のあり方とことん考える構想力が必要になります。自社や競合他社、業界の現状はもちろ

んのこと、日本や世界、資本主義や自由主義はどうなり、その中で自社の競争環境やビジネス環境はどのような影響を受けるのか、その中でどこにビジネスの軸足を移していくのか——といったことを考える必要があります。

そうした構想力のために必要なのはリベラルアーツです。ビジネスでの経験やマネジメントの知識も重要ですが、深いところで世界と市場を理解するためには、歴史や哲学、宗教など幅広い意味でのリベラルアーツが不可欠だと思います。私は40代前半以降、経営学者の中谷巖さんが主催する不識塾に通っており、そこで相当鍛えられました。

そして、この構想力と両輪をなすのは戦闘力です。

先ほどもお伝えしたように、構想を練ったとして、それを実装する段階になれば、社内外の抵抗勢力の猛烈な抵抗に遭います。その中で構想を推し進めていくには、そういった勢力を説き伏せる戦闘力が必須です。それはただ論破することではなく、言うべきことは主張し、改革を推し進めるための仲間を集め、改革の機運を醸成し、大きな流れにしていくという地道な戦いです。

その戦闘力の源にあるのは、私の場合はいつでも辞めてやるという覚悟と、誰よりも考え抜いているという自信でした。私は本気で辞めるつもりでものを言っていましたし、40歳を超えてからですが、中谷さんの下で猛烈に勉強しました。その姿を見ていた人がいるから、さまざまな上司や同僚、部下の支持を得られたのだと思っています。

偉そうなことを書き連ねましたが、インフロニアの「脱請負」は道半ば。思い描いている世界には到達していません。私たちの進む道が建設業界の新しい世界だということを証明するために、これからも「脱請負」を推し進めていこうと思います。