

# インフラ・マネジメントを「ビジネス」に

## 日本に合った手法が包括外部委託

国や自治体に代わって道路などのインフラ施設の運営・維持管理を包括的に受託するインフラ・マネジメントが新たなビジネスとして建設コンサルタント業界で注目されている。長大や八千代エンジニアリングなど数社が事業化に着手、財政負担を少しでも減らそうとマネジメント業務を民間に任せようという方向で検討する自治体も出始めている。インフラ・マネジメントは新たな市場になるのか。マッコリージャパン在籍時にインフラ・マネジメントを手がけた日本インフラストラクチャーパートナーズの橋本武寛社長に聞いた。

### 日本インフラストラクチャーパートナーズ

### 橋本 武寛社長



●インフラ・マネジメントはPPPの新分野として期待できるとの。か。  
「欧米ではファンドによるインフラ施設の買収や包括外部委託の事例が数多くある。これはインフラ・マネジメントがビジネスとして成立するということでもある。しかし、日本では公共サービスとは利益が上がらないものだ

と一般的に理解されており、インフラビジネスは投資の対象ではないと考えられている。世界的に見ると非常に異なる見方と言える。こうした見方が一般的な日本でインフラ・マネジメントをビジネスとして成立させるにはどうすればいいのか。ファンドビジネスと切り離れたビジネスモデルが必要だ」  
「現状の国や地方の財政状況では、インフラの維持管理に民間活力を使おうという議論が出て来るを得ない。実際に、青森県は道路公社の経営改善策のひとつとして包括外部委託の実現可能性調査に着手している。インフラストックは確実に更新期を迎えている。財政が厳しいからといってこのまま放置していいわけがない」

るマッコリーキャピタル証券を退社し、独立して日本インフラストラクチャーパートナーズ（JIP）を設立したのは日本社会に適したインフラ・マネジメント市場を形成したいと考えたからだ。JIPは自治体などにアイデアを提供する会社にした。幸い、マッコリー時代に日本自動車道の社長として伊吹山ドライブウェイなどの経営改善に取り組み、実績を上げている。ここで得た道路の運営マネジメントのノウハウを伝えられたらと思うている」

●長大と共同出資で日本インフラストラクチャーマネジメント（JIM）も設立している。  
「JIPは、自治体などへのアイデア提供。JIMは具体的な事業を手がける会社という位置づけだ。JIPの立場で自治体の担当者などに包括外部委託をはじめとするインフラ・マネジメント手法がいかに効果的な手法かということをしつかり説明していきたい」

「日本では民間企業がインフラ施設、特に道路などの土木インフラを保有するということに、まだまだ多くの課題がある。しかも、長期に保有し、利益を確実なものにするには株式を上場することが望ましいが、現段階ではクリアしなければならぬ障害が数多くある。所有権の移転に伴う金融を切り離し、技術とマネジメントの部分を融合させたビジネスモデルなら、大きな変化を嫌う日本社会も受け入れやすいだろう。その意味では運営維持管理を一括して任せる包括外部委託が日本に一番適した事業手法だと思つ」  
「09年にインフラファンドを手がけ

「例えば、包括外部委託では、仕様発注ではなく性能発注にする必要がある。性能発注にするには発注者が求める管理水準をしつかりと決める必要がある。この管理レベルをどう決めるのか。こうしたコンサルティングサービスもこれからは必要になるだろう。契約期間にしても複数年にしてきちんと民間企業が利益を確保できるようにしなければ、インセンティブが働かない。包括外部委託にするには契約形態だけでも多くの課題があるということだ。役所も企業も納税者も皆が利益を享受できる仕組みにできればと思つ」。