

豪マッコーリー銀行（インフラ投資会社）

箱根路と関ヶ原で再生運営

富士山麓と関ヶ原近くの有料道路を買い取り、運営するのは豪州の銀行。赤字の道路だったが、交通量を分析しトイレや食堂の改装で黒字化した。流行りの企業再建でなく、インフラ再生に特化して着実に利益を積み増す。

空を目指すように山の尾根を蛇行する道は、車窓から南にはるか相模湾を望み、北に雄大な富士山を仰ぐ。

神奈川県小田原市から箱根や伊豆方面をつなぐ有料道路、箱根ターンパイク（全長15.8km、料金は片道700円）は風光明媚な場所として知られる。

その道路に大イベントがあった。

3月1日、箱根ターンパイクの名前が「TOYO TIRES（トヨタタイヤ）ターンパイク」に変わったのだ。東洋ゴム工業との命名権契約によるもので、全線開通から40年続いた「箱根」は新しい顔を持つ。

名前だけではない。

「ここ数年で、ターンパイクを走る時の景観や、サービスエリアの質が良くなった。30年以上、自動車のテスト走行でこの道を走り続けてきたモータージャーナリストの清水和夫氏は、そう話す。

この有力道路を保有し、命名権を売ったり、サービスを改善したりしているのは、マッコーリー・ジャパン（東京・千代田）。豪州シドニーに本社を置く投資銀行の日本法人である。

日本での知名度は低いが、昨年は英ロンドン証券取引所に名乗りを上げたり、今は豪カンタス航空の買収を進めたりするなど海外では多くの実績を持つ（63ページの囲み記事参照）。特徴は、空港や道路といった社会インフラ

を買い取り、それを整備して運営する点。日本でも企業再建は知られているが、この豪銀行はインフラ再生請負人だ。

箱根の道路は、長年所有していた東京急行電鉄グループから2004年に12億円で買い取った。豪州の金融会社が資金力にものをい寄せた取引、と思いかもかもしれないが、日本に本格的に進出して日が浅いマッコーリーは違う。

人手も資金も知名度もない

インフラ投資を立ち上げたのは、マッコーリー・ジャパンのコーポレートファイナンス部門長を務める橋本武寛執行役員だ。

2002年1月に入社し、「日本でインフラ運営事業を立ち上げよ」と豪州本社から指令を受けた。橋本氏は、たった1人で案件探しから始めた。人手も足りなければ、会社の知名度も低く、資金も少ない状態での出発だった。

それが今は箱根路と、「関ヶ原」に近い岐阜県の伊吹山ドライブウェイ（全長17km）も運営する。どちらも買収時からの経営努力で、利益を増やしている。マッコーリー流の再生法とはどんなものか。

「すべては手探りだった」と橋本氏は当時を振り返る。外資系投資銀行に

勤める人材と聞けば、銀行や証券会社で鳴らしたやり手金融マンを想像するかもしれない。しかし、橋本氏は電力サービス会社からの中途入社で、銀行などで働いた経験はない。

まずは社内の片隅で、有料道路や私鉄などの社会インフラを所有する民間企業を調べて、電話をかけまくる毎日だった。だが「マッコーリー」と名乗っても、社名が通じない。韓国酒のマッコリと間違えられることもしばしばだったという。

そうした中で、話を聞いてくれたのが、東急だった。その案件こそ箱根タ



有料道路の買収・再生を手がけるマッコーリー・ジャパンの橋本武寛執行役員

インフラを買収し運営
マッコーリーによる買収図

マッコーリー・ジャパン

買収

箱根（トヨタタイヤ）
ターンパイク

売却

東急グループ



箱根ターンバイクは四季が楽しめる。春は桜が咲き、富士山も見える。中央上は、レストラン。下は紅葉時の様子

ーンバイク。長く運営しているが、交通量は頭打ちだった。事業を本業の鉄道に集中するため、譲渡を決めた。

そこからの橋本氏の再建方法は明快だ。その柱はトヨタ自動車のお家芸ではないが、「3現主義」と呼べる。

まず「現場」に出向いて道路の正確な状況を知り、自らもそこで働く。次に道路や食堂など「現物」を改善して利益を出す。その際、自社の「現実」を知り、出費にメリハリをつけることも忘れない。

現場観察で生きたのは、橋本氏が息子まで駆り出した交通量調査だ。「息子が3人いてよかった」と笑う橋本氏は入り口と出口で朝や夜の動向を追った。ポイントは、ターンバイクを通る車の台数。また車のナンバー取得場所や、進行方向まで把握することだ。

大きな発見は、「箱根」ターンバイクという名前がついた道にもかかわらず、多くの利用者は「伊豆」へ向かうこと。そして、東京よりも「神奈川」からの車が多いこと。要するに地元の人が日帰りドライブか小旅行に使うケースがほとんどなのだ。これで営業活動の優先地域と課題が見えてきた。

そこで伊豆の人気イベント、「河津桜まつり」に向かうドライバーに、「ターンバイクを使えば渋滞に巻き込まれない」ことをアピールしたり、箱根方面の客の掘り起こしに、ポーラ美術館や彫刻の森美術館などに割引券を置くなど、細かく販促をしている。

0円で豪華トイレを“購入”

とはいえ、橋本氏には別の視点もあった。販促費も限られるだけに、交通量は大きくは増えないという読みだ。年間に通行する車は100万台。この数字を急に増やすのはたやすくはない。そこで肝心なのは、施設やサービスを高めながら、同時に運営経費を削減することだった。100万台維持でも利益が増えるビジネスモデルを作るのだ。

難しいが、できない話ではない。東急時代は親会社が赤字を補填していたため、現場のコスト意識は薄かった。ムダと非効率が多量に溢れていたのだ。

実際に、何かを変えようとする、と「それはムリです」と従業員は反応した。

施設を見るとトイレの便器は壊れたまま。食堂も売れ残りで、日々大量の廃棄物が出る。それが“常識”だった。「おかしいと気づく部分が山ほどあった」と橋本氏は話す。

そこで橋本氏は、現場で従業員とともに働く。「ムリ」の一言で片づけられていた改革が実行できることを、現場で1つずつ証明していった。

まずは、飲料の自動販売機。かつては自社運営だったため、在庫管理とゴミ処理専門の従業員が張りついてきた。そこで飲料をキリンビバレッジの商品に統一、運営も同社に任せた。管理費用は一部発生するが、自動販売機の「場所貸し」で得る収入で賄える。清掃の必要がなくなり、人員が削減できた。

次に、海を一望できる展望台。ここには落ち着いて眺めるためのベンチがある。

これらは橋本氏と、ターンバイク買収後に入社した加藤聡・事業推進担当課長らによる手作りだ。「お金」ではなく「知恵」を出す。それがマッコリー一流だ。だから「自分たちで実行できることは、業者に頼まない。ベンチも購入したら1脚5万円するが、手作りのので7000円で済んだ（加藤課長）」という。

さらに圧巻は、1円も使わずに最新トイレを導入したことだ。ここは女性



用では14室のうち7室が故障するなど悩みのタネだった。

「誰か無料でトイレを設置してください」。橋本氏の電子メールでの呼びかけに手を挙げたのはINAXだった。

狙いは明確。富士山が見える個室トイレという話題性もあり、最新の設備を設置することで新製品をアピールできる。そして、トイレ全体を広告スペースとして、資金を集める。こうして収益モデルを作り、無料で改修工事を実現した。

橋本氏らの努力で、最初は26人いた正社員が今は9人まで減った。

もちろん、ケチケチだけが運営方針ではない。必要な場面ではお金を惜しまない。

富士山を眺望できる「ドライブイン大観山」の改装では、いすや照明灯など細部にこだわった。お土産屋しかなかった1階部分に食堂を作り、数件のテナントを入居させて食事メニューを広げた。また、パイプいすが並ぶ食堂だった2階部分に、高級感を売りにし

たコーヒーラウンジを置き、会議などにも使用できる作りとした。

改革は、肝心の道路にも及ぶ。道の専門家を招いて安全性や景観の向上に努めた。担当するのは旧日本道路公団出身の上野茂樹技術士。交通事故を減らすため、路面の凍結問題に着手した。通常、路面凍結を防ぐためには前日から融雪剤などを散布する必要がある。しかし、上野技術士が利用したのは無料で使える自然の力だった。

道路も改良し、事故減らす

「路面に影を作る木の枝を払って、太陽光で雪を溶かせるようにした」と上野技術士は言う。

融雪剤やそれをまくための人件費を削減できたうえ、これまで木で隠れて見えなかった海側の景色がよく見えるようになった。「こうした工夫を重ね、1年間に50件あった交通事故が、16件に減った」と上野技術士は話す。

こうしたメリハリ経営で、買収初年度の収益性は大幅に向上。マッコリー

ーは詳細な数字を明かさないが、年間収入は約5億円。昨年は約3000万円の利益が出たと見られる。また、命名権が入る今年は約7000万円を見込む。「まだまだ利益を増やせる」と橋本氏は自信を見せる。

こうした経営改善でマッコリーの信頼が高まると並行して、財務体質も固めている。その例が、事業再生や社会資本への投資を手掛ける日本政策投資銀行との協力に見て取れる。

政策投資銀は、以前からインフラを投資案件として考えていた。しかし、インフラ資産を安定的に運用するノウハウを持つ金融機関は、日本に少ない。そんな時、海外インフラ再生で実績のあるマッコリーの案件が出てきた。

政策投資銀プロジェクトファイナンス部の橋高康朗調査役は「マッコリーの案件は、運営コスト低減で改善するという手法で信頼できた」と語る。政策投資銀が音頭取りとなり、東京三菱銀行(現三菱東京UFJ銀行)と住友信託銀行も加わり、マッコリーに資

金を提供。そこからターンパイクの買収・運営資金が出ている。

買収した施設は長く持って利益を積み重ねていく。そこが数年で高値売却を狙う企業再生ファンドとは、大きく異なる。

こうした姿勢が広まり、資

古い施設がトイレからレストランまで生まれ変わった



INAXの最新トイレを導入



テーブルを増やしてメニューも豊富に



社員の手作りベンチで風景を楽しめる

運営規模は10兆円、目立たずに急成長

マッコーリー銀行は、豪州シドニーに本拠を置き、9500人の従業員を抱える。運用する資産は世界で約10兆円にもなり、過去5年で4倍にもなった。うち75%を豪州以外の世界各地に展開。シドニー空港やローマ空港、さらに米国の駐車場など様々な社会インフラを運営している。

アラン・モスCEO(最高経営責任者)は「インフラへの投資で地域社会をより良くするのが方針」と語る。

その成果の一例を挙げてみよう。米シカゴ市の「シカゴ・スカイウエー」(地図)では、市から99年間の道路の運営権を1970億円で買い取った。この有料道路は多額の債務を抱えていたが、その返済スキームとしてインフラ運営の民営化を取り入れた。米国で初めて有料道路の運営が民営化された同事例は、「アスファルトがお金に変わった」



豪本社のアラン・モスCEO

と評価されたという。最近話題の投資も多い。昨年は、ロンドン証券取引所の買収に名乗りを上げ(結果は失敗)、今年は豪カンタス航空の買収をまとめて政府審査を受けている。ロンドン証取やカンタスが示す通り、もともと道路や空港が得意分野だったのが、最近投資対象となるインフラの概念が広がっている。

成長の秘密は「インフラに強い各分野の専門家を採用し、事業モデルを計画・実行できる体制を築いた点」(モスCEO)。

特に経営の現場に入り込み、施設の効率と質を高める半面、ムダを削って利益を増やす手法は定評がある。また長期保有する経営方針も地域社会に安心感を与えている。

その意味で次の開拓優先地域は日本。「日本には明るい見通しを持っている」(モスCEO)ため、鉄道や通信などの大型投資もあるかもしれない。

空港からテレビまで運営

マッコーリーが世界で保有するインフラ資産



資産名	所在地
① シドニー空港	オーストラリア
② シカゴ・スカイウエー(有料道路)	米国
③ 407号線(高速道路)	カナダ
④ テムズ・ウォーター(上下水道事業)	英国
⑤ アーランダエクスプレス(鉄道)	スウェーデン
⑥ ローマ空港	イタリア
⑦ キリマンジャロ空港	タンザニア
⑧ 箱根ターンパイク(有料道路)	日本
⑨ 台湾寛頻通迅(ケーブルテレビ局)	台湾
⑩ KEICOX(電力会社)	韓国

産の売却を持ちかける企業も出てきた。近畿日本鉄道グループが所有していた岐阜県の伊吹山ドライブウェイも、そうした案件の1つだ。

新生銀と合併、案件開拓へ

2006年3月に購入したが、実は伊吹山は、かつて橋本氏が問い合わせたことのある案件だったという。「その時は冗談だと思われたことが、ようやく現実味を持って受け入れられるようになってきた」(橋本氏)。

伊吹山にも、施設やサービスの改善など箱根のノウハウを応用できる。また伊吹山は、1300種を超える高山植物で有名な場所。四季の高山植物を見物するツアーを旅行代理店に提案したり、地域と協力して薬草酒や民芸品の観光イベントを開いたりすることで、集客数の向上にも努めている。冬は雪で通行止めになるため、12月初旬に

閉山イベントを開催し、単月の来客数を6倍近く伸ばす実績も上げている。

マッコーリー全体で見ると年間収入は4200億円、営業利益は1200億円(2006年3月期)を誇る。豪本社のアラン・モスCEO(最高経営責任者)は本誌とのインタビューで、「日本は大事な市場。民間はもちろん公的機関が保有するインフラへの進出も考えている」と明かす(上の記事を参照)。

箱根も命名権だけでは終わらない。橋本氏は通行量を増やすために「道路周辺にある施設を買収するなど集客力を高めることを考えている」と、さらなる構想を明かす。

また昨年は、新生銀行と合併会社も設立した。社名は「新生マッコーリーアドバイザー」で、道路や空港など社会インフラ運営への助言をする。

インフラ運営に詳しいマッコーリーと、旧日本長期信用銀行時代から公益

企業と取引が多い新生銀が手を組み、需要を掘り起こす。対象は民間企業はもちろん、自治体が管理する水道や発電所などだ。同社の佐々木弘会長(新生銀出身)は「年内には自治体の投資顧問を務める話が進んでいる」と明かす。

様々な施設の運営に「改善案」を助言して手数料をもらうが、それをきっかけに自治体とのパイプも太くする。北海道夕張市の破綻宣言ではないが、自治体が維持できない公民館や病院、水道などの施設が出てきそう。買収となれば法律や国民感情の問題もあるが、「営業委託を受けるなどの機会も出るかも」と、佐々木会長は期待する。

ターンパイクを走るドライバーには“大家”マッコーリーは見えない存在。しかし、今後じわじわと豪州銀行が日本のインフラ運営に力を貸し、秘かに儲けを増やす機会が増えそうだ。

(江村 英哲)