

半歩先

株式会社日本経済研究所 代表取締役社長 安藤 隆

かつてインフラの建設事業に直接関わったことがある。東京湾横断道路（東京湾アクアライン）の建設事業である。

東京湾横断道路は、川崎市浮島地区と木更津市中島地区約15kmを約10kmの海底トンネルと約5kmの橋梁で結ぶ。取付部を含む総事業費は約1兆5000億円の巨大プロジェクトである。海底トンネル部分の中間地点に川崎人工島を、橋梁部分とトンネル部分の取付部に木更津人工島と2つの人工島を配置する。

川崎人工島は、直径200mの円形、海面下70mまで掘削され、建設期間中は、川崎側、木更津側双方へのシールドマシンの発進基地であり、現在は高さ90mの換気塔「風の塔」となっている。デザインは平山郁夫画伯と澄川喜一東京芸術大学長によるものである。木更津人工島は、長さ650m、巾100mの長方形、川崎側へのシールドマシンの発進基地と同時に木更津側への橋梁部の取付基地として建設された国内最大の人工島である。完成後は「海ほたる」サービスエリアとして賑いを見せている。

海底トンネルは、川崎市浮島から木更津に向かって2台、川崎人工島から川崎、木更津の双方に向かって2台ずつ4台、木更津人工島から川崎に向かって2台、合計8台の世界最大の直径1.4m強、重さ3000トンのシールドマシンが2本のトンネルを掘削した。

水分を多く含んだ地層を向い合って掘削してきたシールドマシン同士の接合は、漏水を防ぐために接合部の地層を氷結して結合し、貫通させる。貫通後は、シールドマシンを解体して撤収した。海底トンネル部分は、地層に含まれる水分による浮力とのバランスをいかに取るかが技術的な課題の一つでもあると聞いた。

橋梁部は、橋脚に加工の難しいといわれるチタンを圧着して防錆した。橋桁は最大約240m、4700トンもの桁をクレーン船で吊り上げて設置した。

海底トンネル、橋梁、2つの人工島、いずれも新技

術、新工法による技術の奏でるシンフォニーであった。そしてそれは直接施工に当たった建設会社等を通じて、次の更なる新技術、新工法の開発の基礎として後々に継承されている。

東京湾横断道路の建設は、日本道路公団（現在は東日本高速道路株）を筆頭株主とする東京湾横断道路株（資本金900億円）が行った。同社は資本金に加え、道路開発資金、日本開発銀行（現株日本政策投資銀行）を含む民間金融機関から資金調達を行い、建設終了後は完成した道路を日本道路公団に譲渡し、建設代金の割賦債権を保有する。その後は、日本道路公団（現在は、日本高速道路保有債権返済機構）からの割賦代金の支払いを受けて金融機関への債務償還を行うことになる。つまり、同社は建設と同時に工事資金の調達、返済を行うSPCであり、建設期間中のリスクに応じたコンストラクションローンの調達の仕組みであり、日本道路公団の保有資産の圧縮を図る仕組みであった。

これはその後に展開される新しいファイナンスの仕組みの萌芽であろう。

東京湾横断道路株の組織は、建設期間中は日本道路公団を始め、地方公共団体を含む出資各社約70社からの出向社員による混成組織であった。役員は常勤役員に加え、地方公共団体の首長クラス、経団連の会長、副会長クラスの民間経営者を社外役員に擁する布陣であった。出向者は、出向元の利益代表的側面ももちろんあるが、壮大なプロジェクトを無事、早期に完成させるという目標のもとに組織が動き、ガバナンスされていた。いろいろな社内外とのコミュニケーションの工夫がなされ、社内での酒を通じた異なるセクション間の議論、コミュニケーションの効果も大きいものがあつた。

組織・ガバナンスのあり方についても新しい視点を

投げかけたものであろう。

そして平成9年12月18日開通、昭和61年10月の同社設立から12年、平成元年5月の着工から8年という巨大プロジェクトとしては非常に短期間の完成をみることとなった。

東京湾横断道路建設により、工事による直接的経済効果、交通混雑緩和による物流コストの低減、東京湾を囲む環状ルートの確保による震災時等の安全確保、観光開発の促進等様々な効果がもたらされている。

それにも増して、このプロジェクトに直接、間接関わった膨大な数の人達に新たな技術を継承したこと。そしてそれが、更に一歩も二歩も先を行く新たな技術開発についての意義・意欲を生み出したこと。更にファイナンス、リスク回避についての新しい視点、組織・ガバナンス、コミュニケーション、情報伝達のあり方、等についての将来に向けての大きな示唆を生み出したことの効果は大きい。

東京湾横断道路の開通によって、人、物資の交流が活発化し、川崎側、木更津側それぞれの固有な文化が融合し、新たな文化を今後も創造していくことになる。その際に、東京湾横断道路というインフラの存在を前提として、固有の文化のうち何を保存し、残し、何を進化させるかという地域のビジョン、展望が必要な事は言うまでもない。

そしていま、(株)日本経済研究所は(株)価値総合研究所と連携して、インフラの整備に関するコンサルティングに取り組んでいる。

国内では、公共施設マネジメント、水道事業、空港改革といった問題である。

地方公共団体にとって庁舎、学校、文化施設、スポーツ施設、各種交流施設等は、地域の人口動態の変化、就業構造の変化等によって、要請される行政サービスの内容も変化している。更には町村合併等もあり、加えて経年劣化もあって様々な問題を抱えている。

先祖伝来の土地、建物といった側面もあろうが、今や、公共施設、行政サービスの内容や地方の特性を見て、住民が所属する地方公共団体を主体的に選ぶ時代であろう。今後の公共施設の建設・建替え、オペレーションを考える上で必須の視点は、官民の役割分担によるPPP、或はPFIといった手法もさることながら、

地域の経済、住民の生活をどういう形にしていくのか、固有の文化をどういう形で保存し、新しい文化をどう創っていくのかといった地域のビジョンであり、将来展望であろう。水道事業、空港等もビジョン、将来展望が必要なことは同様であろう。

海外では、ベトナム、モンゴルの開発銀行の設立、運営といった金融インフラの整備支援、高速道路建設、工業団地の建設の支援等にも関与している。

海外については、ややもすると日本にとっての新たな需要開発、市場開拓といった観点に力点が置かれる場合もある。しかし海外のインフラについても必要な視点は国内と同様であろう。その国の固有な風土、習慣、慣行といった問題に関する深い調査・理解の上に立ち、各々の国のビジョン、政策に踏み込んだコンサルティングでなければならないだろう。

(株)日本経済研究所は、「常に半歩先を行くパイロットシンクタンク」を標榜している。国・地域、或は企業といったクライアントの将来ビジョンにも深く関与して、質の高いコンサルティングを目指したい。