

技術者・コンサルタント・投資家・経営者として 土木と向き合う

〔取材協力者〕 岡田信一郎氏 (株)経営共創基盤 パートナー、マネージングディレクター

土木と他分野との垣根が低くなりつつある現在、土木技術者としての経験や大学で学んだことを活かして、他分野で活躍することを期待される人も多いのではないだろうか。学生企画の新連載「土木出身の力とは!?」では、土木出身でありながらも現在は土木とは少し離れた分野でご活躍されている方にお話を伺います。第1回は(株)経営共創基盤(以下、IGPI)の岡田信一郎氏。日本道路公団の技術者であった岡田氏が、現在も「土木を別の角度から見ている」理由とは。

土木しか知らない技術者は 視野が狭いのでは

——日本道路公団に入社された経緯と当時の業務内容を教えてください。

岡田——学生時代は京都大学の交通土木工学専攻で橋梁工学に関する研究を行っていました。修士号を取得した後は、実学を学ぼうと考えていたの

で、最先端で大規模な仕事ができる日本道路公団に入社したわけです。

日本道路公団では主に大分自動車道と東京湾アクアラインの事業に関わっていました。大分自動車道の案件では、湯布院に通じる柵木(はき)―日田間における七つの工事の監督として私も実際にヘルメットをかぶって現場に立っていました。一方で、東京湾アクアラインに関する業務内容は大分

自動車道の案件とは大きく異なる仕事で、その後の仕事にも通じるものでした。パブル期に計画されたアクアラインの収支予測では総工費約1兆5千億円を40年で回収する予定だったので、交通量が予測通りに伸びず、利子も払えなくなっており、プロジェクトとして採算が取れていなかったのです。私はこれをどうやって財務的に再生させるかを建設省(当時)と掛けあう仕事をしていました。

解決策として、道路ネットワークとして補完性がありキャッシュフロー(CF)が大きい京葉道路と組み合わせ、一体化したCFで債務を償還させるといふ、当時では画期的なスキームをつくったのです。まさしく、1兆5千億円との格闘でした。

——その後、米国のビジネススクールに留学された経緯を教えてください。



岡田信一郎氏
 OKADA Shinichiro

日本道路公団、米國三菱信託銀行、アクセンチュア、マッコーリーキャピタル証券、IGPIにてインフラビジネスに従事。新関西国際空港(株)執行役員・コンセクション推進部長として関空伊丹コンセクションを推進。(株)IGPIコンセクション代表取締役社長、日本PFI・PPP協会シニアアドバイザー、京都大学工学修士、コロンビアビジネススクールMBA(フルブライト奨学生)。

岡田——留学自体は学生時代から漠然と考えていたことでした。就職活動の中、日本道路公団の技術者で世界銀行で勤務されていた先輩やMITで経済学を学ばれた先輩がいることを就職パンフレットで知り、とても大きな刺激を受けました。私は土木の修士卒でしたが、経済やビジネスなどの分野を知らず、土木しか知らないことは、土木技術者としても視野が狭いのではないかと思い始めたのです。そのため、数年間の勤務後、ビジネス経営学という新しい分野を勉強するために渡米し、ビジネススクールに留学したわけです。

その後、米國現地の銀行や外資系コンサル会社、外資系投資会社でいろいろな経験を積んだ後に、現在のIGPIに参画した次第です。

2兆2千億円でモノを売る

——現在の業務内容と印象に残っているお仕事を教えてください。

岡田——インフラ分野を中心に戦略策定や投資業務などに従事しています。一番印象に残っている仕事は、やはり「関空伊丹コンセッション」ですね。2回目の「兆円プロジェクト」です(笑)。これは、国が100%出資する新関西国際空港(株)(以下、新関空)に関空と大阪国際(伊丹)空港の所有権を保持させたまま、施設の運営権のみを売却するという新しい事業方



写真1 日本外国特派員協会での関空伊丹コンセッションに関する会見の様子(写真左が岡田氏)

式です。私は責任者・執行役員として新関空に4年弱出向して、この事業を進めました。コンセッションという新しいビジネスや産業になる分野の仕組みをつくり、空港施設の運営権を人に売る、そして新しく事業が始まるころまでを一貫して担当しました。最終的には、両空港の運営権を世界最大級の総額2兆2千億円で売却するまでに至ったわけです。

もちろん、2兆2千億円でモノを売るといのは並大抵のことではありませんでした。特に本件はアベノミクスの成長戦略における目玉案件であり、必ず成功させなければならぬという大きなプレッシャーもありました。日本にまだ誰もやったことのない取組みであると同時に、入札に誰も手をあげないかもしれないという不安の中にも突き進むしかありませんでした。また、世界各地の海外企業に対しても交渉を行うため、のべ地球15周分もの距離を移動しました。体力もメンタルも、すべてが大変でした。この案件がうまくいったのも、自分自身がたまたまタフだったという点もありますが、やはり同

じ目標に向かって支えてくれた仲間がいましたし、同時に運も味方してくれました。たまただと感謝しています。

こういう仕事をしていると、自分の思い描いていた世界観や方向性が実際に動いていく時に仕事のやりがいを感じますね。2兆2千億円の契約を締結したときは感無量でした。また、入札は海外企業には人気だった反面、国内企業の参加者集めに苦労したわけですが、入札締切り前日の夜遅くに複数の国内企業の担当者から「岡田さん、社内説得を頑張ったものの入札に参加できない。残念で申し訳ないが、気持ちだけは伝えたかった」という電話ももらったときは残念で辛かったものの、最後まで頑張ってくれた仲間がいたという点でとても嬉しく救われました。

土木を違う分野、違う角度から見ているだけ

——今のご自身の職業を表すならばなんでしょうか。

岡田——自分の職業を言葉で表すなら、土木技術者、コンサルタント、投資家、そして経営者でしょうか。それぞれの顔を私は持っていて、これらをよく組み合わせることでインフラビ

ジネスに楽しく従事しています。土木から離れたように言われることもあるのですが、土木を違う分野、違う角度から見ているだけだと、私は考えています。また、私はこれまでに会社をいくつか変わっていますが、仕事の内容自体は実はあまり変わっていません。働く場所が変わっただけで付き合う人も特に変化はありません。関空伊丹コンセッションのときもこれまでの人脈が活きましたし、日本道路公団時代の人とは今でも仕事をしています。それまでいろいろな場面で培ってきた人間関係がその人の財産だと思っております。

——今後の土木には何が求められると思いますか。

岡田——土木の良さである現場主義を貫くことではないでしょうか。どんな仕事でも泥臭いことをきちんとやるのが大事だと考えますね。そういうものを地道に積み上げ、現場で何かをつくりあげる、こういった経験が後に大きな財産となるのだと思います。今土木を学んでいる人は、土木は世の中の暮らしを快適・便利にする学問・技術であるということに誇りを持って学んでほしいと思います。(担当編集委員：神谷啓太、水越湧太)