

## バリューを生む話

編集委員会委員

多門勝良

TAMON, Katsuyoshi

国土交通省航空局安全部安全企画課長

前職の事業会社への在籍当時に「運輸政策研究」の編集委員を引き受けてから、足掛けで4年となった。

この間、現在のポストである国土交通省航空局に一昨年復帰したが、引き続き、編集委員の任を担わせて頂いている。とはいえ、現職との掛け持ちでもあり、委員会への出席が叶わないことがあったり、職場の状況によって連絡がつきにくくなるなど、事務局には多大なるご迷惑を及ぼしつつ、それでも粘り強いサポートのおかげで何とか仕事ができていることに、この場を借りて厚くお礼申し上げたい（本当に）。

ところで私はあまり良い役人ではなかったようで、役所での仕事と同じかそれ以上に営利企業での仕事に関心があり、人事当局の理解もあって、この10年で2回の官民交流を経験させて頂いた。

最初は、金融系のコンサルティング企業。ここでの2年間は、最初の見習い期間を除けば、ほぼ政府が進める準天頂衛星プロジェクトの設計・PFI支援業務の営業と、受注後に組成したプロジェクトの調整管理に費やされた。

とはいえ最初から5億にも上る政府予算の受注が約束されているわけではない（むしろそうだったら私は刑務所行きである）。準天頂衛星は、資金面・開発面ともに難題を抱える分野横断的プロジェクトであり、金融系コンサル単独では、技術評価の面でやや荷が重い部分があった。

このため、JAXA系の企業に支援要請したり、衛星メーカーの動向に詳しい技術系の団体に入ってもらったり、軌道の位置決めにかかわる周波数調整業務に精通した人材を導入するなど、当時プロジェクト組成に駆け回ったことを記憶している。

その結果、内閣官房から準天頂衛星業務を受注することとなったのだが、今でも夢に見るのは、毎週初めにある部内会議だ。そこでは、一覧表形式で前週までの営業

実績が配布され、20人ほどのメンバーの成績は一目瞭然である。

私は、そこで半年近く受注ゼロが続いていた。コンサルの世界は、鳴かず飛ばずだと3年で閑職、5年でほぼクビと聞いていたので、非常に肩身が狭かった。加えて稼働コストの問題もあった。

これは役所仕事ではなかなかない概念で、コンサルでは人が一日稼働するごとに、ポストに応じた業務コストが計上される。営業にも関わる話なので詳しくは明かせないが、新人クラスでも数万円、私のシニアマネージャークラスでは二十数万円が、特定のプロジェクトのため従事すると社内的に課金され、回収（受注）できないと、ただ働きとして記録に残るのだ。

私がそれを意識したのは、ある業界団体から講演を受注した時のことで、最初は軽い気持ちで数万円程度の料金を提示したが、あとで総務からそれでは駄目だと言われ青くなった。私のクラスでは少なくとも20万円かそれ以上頂かないとペイしないと言うのだ。

役所の仕事では、外部の講演は無料で引き受けているのが通常であり、交通費が支弁される場合でも基本実費で数万円程度であったから、ボランティア気分で引き受けたのがあだとなった。

ここでの業務は、最後、衛星プロジェクトの組成に成功し、社内でも会社創立以来、コンサル部門として最大級の受注を達成して終えることになるのだが、ある意味、営業の怖さと面白さをともに学んだ2年であった。

次に、コンサルから海事局に帰って本省課長を2年務め、再度官民交流で派遣されたのが、鉄道の事業会社（つくばエクスプレス）である。開業から10年を迎え、沿線開発は順調に進み、旅客数も予想を超えて伸びてきた好決算企業の経営企画部長として赴任することとなった。

この間、1,200億円に上る巨額の手元資金の運用や、東京延伸等の大型プロジェクトに係る方針決定などやりがいのある業務は多かったが、私よりもやりたかった企みは不首尾に終わった。

というのも、私はこの会社を(できるだけ高く)売り払ってやろうと考えたのだ。つくばエクスプレスは、行政主導で生まれた第3セクター会社で、1,850億円超の資本金は大半を自治体が保有し、資本比率も東京:茨城:千葉:埼玉が4:3:2:1で固定されているほか、国の制度資金を元にした融資として当時長期負債も6,000億円以上抱えていた。

なので、当時いくら業績好調とはいえ、このような会社に企業価値を見出して、新規公開(IPO)等で資金調達しようなどとは誰も考えなかった。

他方、東京都を除く沿線自治体はどれも巨額の債務負担に苦しみ、ビジネスであれば当然考えるであろう沿線投資や、巨大投資となる延伸の議論も進まなかった。それなら売ればいいじゃないか、というのが私の考えだ。

今首都圏の民鉄各社は好調だ。過去最高益を計上している電鉄も多い。とはいえ第3セクターで失敗している鉄道も多い中、沿線開発、鉄道旅客とも順調で、開業10年そこそこの最新鋭の設備を備えた鉄道が、どの系列にも属さず生き残っているのは貴重である。

今どき、都心でちょっとした都市開発を手掛けても数百億の事業規模になる中で、簿価だけで見れば900億

ちょっとで新規の好調鉄道の経営権が手に入るというのは、これを企業価値と言わずして、何をバリューと言うのか。

もちろんIPOをすればそれ以上にもなる可能性がある。交差するK社やT社も、ネットワーク価値を見出して経営権取得に乗り出してくるかもしれない。自治体も、売却分を原資に、延伸事業や沿線開発に充てればいい(もちろん赤字の県財政にも寄与できる)。

そう考えたのだが、結論から言えば、この考えは支持を得られなかった。経営層から見ればまだまだ大きな債務を抱えたこの会社に独り立ちはやさすぎるし、沿線都県から見ても、早々に金の卵を失うのは担当としても耐えられない(加えて事務方から仕掛けるには大きすぎる話でもある)。

いろいろ外部調査や役員勉強会なども立ち上げたが、最後は、将来にわたる中長期的課題ということで、沙汰止みとなった。ただ、私個人はいつの日か、何かの機会に夢が実現できないものと捲土重来を期している。私はしつこい人間なのだ。

編集委員として、やや不穏な内容となったかもしれないが、せつかくの機会でもあり、役所の人間としてはなかなか言えない内容を書かせて頂いた。年齢も50歳を過ぎ、今一度の企業勤務があるかどうかは運次第であるが、いつの日か、この運輸総合研究所からも、世界を変えるような新ビジネスが立ち上がることを祈っている。