

## 社会インフラ関連事業における公益性と事業性との両立について



大川 尚哉  
論説委員  
前田建設工業株式会社  
取締役常務執行役員

近年、社会基盤の整備や維持管理等への民間参画が進められている。しかし、営利企業が社会インフラの事業主体を担う際には、公益性と事業性との両立という困難な課題に直面する。両者をトレードオフとせず、高いレベルで両立させるためには、新たな企業経営理念と社会システムの構築が必要と考える。この論点から提言を行いたい。

先日、某市において、地域中核病院建設の発注が ECI 方式<sup>※1</sup>で行われた。その技術提案課題には、「地域の安定的医療提供のためコンストラクションマネジメントにて実施すべき事項、及び病院経営の安定性に与える効果」や「他の病院施設の経理、医事、情報システム等との業務統合の工夫」といった内容が含まれていた。

この公示を見て、私は衝撃を受けた。社会における建設会社の役割が、大きく変貌しているのだ。病院という施設を単に建設するのではなく、当該地域医療の課題を深く理解した上で効果的な地域システムを構築し、更にいかに効率的に運営させるのかを建設会社に問うている。このような要請はインフラのコンセッション事業等でも同様であり、対象施設が生む公益価値と、施設経営の事業性の確保という大きな社会的課題に対し、建設産業が主体的に取り組む事を求めている。

企業が社会的課題に取り組む活動に関しては、CSR(企業の社会的責任)が広く浸透している。CSR は多義的で不明確な概念と捉えられがちであるが、経済産業研究所の藤井敏彦氏は「CSR とは引き算である」と明解に述べている<sup>※2</sup>。ある社会的課題に対する要求水準を A、政府の実現能力を B とすると、多くは  $A \geq B$  であり、 $CSR = A - B$  の領域と定義される。すなわち CSR とは、政府・行政で対処できない社会的課題の対応を民間企業が担う事で、より良い社会を構築していくシステムと言えよう。

この視点で建設産業の現状を観てみる。インフラの老朽化、省エネルギーや高齢化社会への対応、地域の活性化など、建設産業が深く関わるべき社会課題が高度化・増大する一方、財源不足等も背景に、政府や行政の役割や機能は長期的には縮小に向かっている。すなわち、 $CSR = A - B$  = 建設産業が担うべき社会的役割は、更に増大すると想定される。

しかし、このような要請に建設産業が十分に答えられる状況とは言い難い。この主要因として次の二点を挙げる。

一つは、現在の CSR 活動自体が、企業の事業経営と乖離している点だ。建設産業に限らず、企業経営にとって CSR とは企業市民として存続する

コストと認識され、必要最小限に留めるという姿勢になりがちである。この問題の根本的解決には、CSR の様な社会的課題への対応が、企業にとってコストではなくプロフィット、すなわち利益に貢献する構造に変化させる事が必要と考える。

もう一つは、建設分野の企業の課題対応力不足である。特に建設業は、発注者の指示する性能の物を早く安く構築する能力を磨いてきたが、構築した社会インフラを活用・運営する経験が不足している。また請負業の宿命として、社会との直接的な接点が希薄であり、社会課題自体とその解決策への学びが乏しく、公益的的事业運営を担う者としての経営理念とスキルに未成熟な部分がある。

これらの課題解決を図る施策として、社会インフラに関わる企業に CSV<sup>※3</sup> 経営を導入する事を提案する。CSV とはマイケル・ポーター氏らが提唱した概念であり、従来の慈善事業的 CSR から一歩進め、企業が社会課題の解決を収益事業化する事で、社会課題の解決と企業の利益・成長という価値の両立を目指すものである。例えば、高齢化・過疎化という社会課題に対し、ヤマト運輸が事業化した高齢者見守り支援などは CSV の典型と言える。建設関連では、インフラの老朽化や地域活性化等の社会課題に対し、民間企業が取り組むコンセッション方式が、最も分かり易い CSV 事業モデルと言えよう。

経営理念や経営方針に CSV を導入する事で、企業は公益性と事業性を両立させる具体的経営の推進が可能となる。そして CSV 経営は、特に建設業を請負業から一歩踏み出させ、より直接的に社会と繋がり、社会により高い価値を提供し、社会と共に成長する新たなビジネスモデルの構築と社会的存在意義の高度化を目指していく、その様な企業へと変貌を促す事になる。

民間企業が積極的に社会課題に取り組む社会の構築には、官側のより一層の規制緩和が必要となる。また、社会・市民側も、社会インフラを通じたサービスは無償で享受するものではなく、自らがコストを払っていることを明確に認識し、コストに見合ったサービスを提供する企業を選別していくという、社会風土の醸成と評価システムの構築が重要と考える。

ここでは、企業はビジネスを通じて社会的・公益的価値を創っていく事を経営の核と位置付け、その様な経営を進める企業を社会が応援して成長させるという、新たな社会サイクルの構築を目指す事になる。社会基盤に最も深く関わる建設関連産業こそが、公益性と事業性との両立させる新たな企業像と社会像を構築していく主体となる事を、心より期待している。

※1; 設計段階から施工予定者が関与し、技術協力を行う工事契約方式

※2; 参考文献; 「アジアの CSR と日本の CSR」(日科技連出版社)

※3; Creating Shared Value の略であり、共通価値の創造と和訳される