

## 各組織での取組み

# 箱根ターンパイク 人口減少時代のインフラ事業経営

マッコーリージャパン 株式会社  
コーポレートファイナンス部門

橋本 武寛

## 1 人口減少とインフラ

これから始まる継続的な人口減少社会において、既存インフラの維持管理を取り巻く環境は大きく変化する。

収入面を見ると、インフラの利用率低下にともなって利用料収入が減少するだけでなく、税収の減少および用途の多様化にともなってインフラに対する補助金なども削減されざるを得ないため、維持管理のための原資は大幅に減少することを覚悟しなければならない。

一方支出側は、資産の老朽化にともなう修繕・更新需要が急増することは明白で、この結果収支のアンバランスは拡大の一途を辿る。

この傾向の中で、日本のインフラを維持していくためにはどうしたら良いのか？

プロパティーマネジメント、すなわち生涯コストの最適化もちろん大事だが、それだけで乗り切れるとは考え難い。



写真-1

他に方法はないのか？

箱根ターンパイクの経営手法にそのヒントがある。

## 2 箱根ターンパイクとは？

箱根ターンパイクは湘南（小田原）・伊豆・箱根を結ぶ一般自動車道で、14.1kmの大観山線と1.7kmの十国線の2路線からなる。

そもそも東急グループの創始者である五島慶太氏の「東京（渋谷）－伊豆（下田）ハイウェイ構想」の一部であったことは余り知られていない。伊豆の海をこよなく愛し、来るべきモータリゼーションに備えるべく五島氏がいち早くこの構想に着手したのは、日本道路公団発足以前の話であり、紆余曲折の末箱根ターンパイクの部分だけが着工にこぎつけた経緯は城山三郎著「ビッグボーイの生涯」にも詳しい。

しかしながらその後、時間とともに東急グループ箱根開発戦略の中核インフラとしての位置付けは薄らぎ、1992年からその交通量は減少を続けた結果、今回の道路資産の完全売却という形で終焉を迎えた。

とは言えその道路自体の存在意義が薄れてはいないことは、今も年間約100万台の交通量があることから実証されている。

湘南の海岸線、相模湾に浮かぶ大小の島々、小田原の夜景、芦ノ湖越しにそびえる富士山、等々比類ない景色を眺めつつ、適度なカーブを楽しみながら伊豆・箱根方面へ快適なドライブができる唯一のルートであることに加え、小田原を中心とした神奈川西部渋滞回避路として、その混雑で悪名高い135号線や国道1号線の代替道路としての位置付けは、

代え難い魅力である。

### 3 事業経営の観点から見たインフラ

それにしても、買収以前の8年間も赤字続きだった道路を買収したわれわれに、「どうして赤字かつ今後も収入増加が見込めない道路を買収するのか？」というのは当然の質問だろう。しかし見方を変えると、この質問は「人口減少時代のインフラの維持管理費をどうやって捻出するのか」という質問にもつながる。

この質問に対しては、「日本のインフラ資産の維持管理体制には、事業経営の観点から見れば当たり前前の3つの重要な要素が欠如しているからそれらを改善すれば十分にやっていける」と答える。

対象資産に十分な社会的存在意義があることは大前提として、一つ目は「マーケティング」、二つ目は「コスト意識」、そして三つ目は「既存資産の有効活用」。この三つにメスを入れれば黒字化できる有料道路は多々存在する。また、現在黒字の路線であればさらに黒字を拡大するか、利用料金を低減することも可能になる。

箱根ターンパイクのケースで見えていくと、大前提となる「社会的に必要なインフラかどうか」という点については疑問の余地はなかったものの、その認知度はきわめて低く、存在の重要性が収入に結びついているとは言い難い状態であった。

ここを解決すれば自ずと収入にも結びつくであろうとの期待が、現在のマーケティング活動につながっている。ただし、短期間で利用料収入を増加させることが簡単にできるとは考えておらず、また、小田原箱根道路の完成も近かったことから、実際に買収した際の将来収入予測は漸減をベースとしたものを使用していた。これは多かれ少なかれ人口減少時代のインフラ事業における共通認識であるべきで、これを甘く見ると痛い目にあう。

それに比べると、コスト面は計画が立てやすい。

買収の際に使用した収支モデルのコスト計画は、旧経営陣が「不可能」と言い切った予算をはるかに下回っていた。それだけの自信があったわけだが、さすがに今日のレベルまで下げられるとは予想していなかった。

## 4 実績

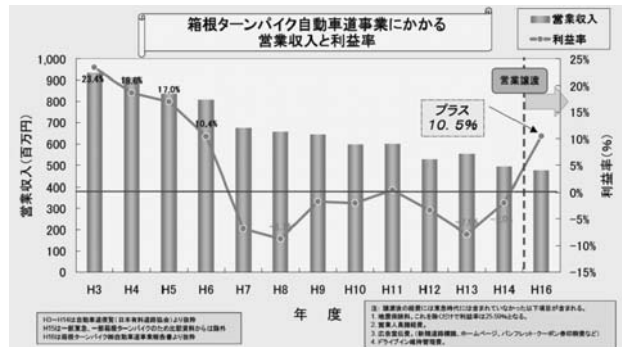


図-1

結果は図-1の通りで、棒グラフが示す通行料収入は減少を続けたにもかかわらず、折れ線グラフが示す収益率を見ると、事業譲渡直後に目論見どおり黒字化することに成功している。もし地震保険を掛けていなかったら収益率は25%を上回っていた。

それでは具体的に何をしたのか。

#### 4.1 マーケティング

箱根ターンパイクのテーマは「大人の散歩道」。ターゲットは基本的にナイスミドル。理由は簡単。①これから人口が増える唯一の年齢層であること、②可処分所得、可処分時間が多いこと、である。種々アンケート結果によれば定年後の買い物で国内旅行、自家用車は常に海外旅行と並んでトップに来る。車で国内旅行。これこそ箱根ターンパイクにお越しいただきたいお客様である。

それに比べて若年層は、絶対数が急速に減少するだけではなく、出費が車や旅行から携帯電話料金を中心とした通信費に回ってしまっている。

もちろんファミリー層や、若年層を排除するものではないが、ナイスミドルはお目が高いのでそれなりのものを用意しなければ利用していただけない。

箱根ターンパイクではこういった方々のために、コンセプトの古いドライブインを改装して豪華ラウンジを新設した(写真-2)。ホテルのロビー並みの内装で、同じフロアには贅を凝らした特別化粧室(写真-3)を設置し、その個室からは芦ノ湖越しの富士山をご覧いただける。ラウンジも無線LANも

何時間でも無料で使い放題。飲み物はフリードリンク制。さまざまな書籍、観光案内なども取り揃えている。

「ふと時間をもてあました時、都心から一時間の指定席へ。一日中移り変わる富士の姿を眺めていただくもよし、箱根の美術館めぐりの拠点としていただくもよし、伊豆散策の計画を練るもよし。このラウンジでは、あなただけの時間がゆったり流れます。」

ちょっと足を踏み入れにくいと言う方々には、一階にフードコートを準備した（写真-4）。

それまでは金食い虫で、決して快適とは言えなかった休憩施設は、いつの間にか自らが収益を生む、他には類を見ない休憩施設へと変身した。



写真-2



写真-3



写真-4

その他にも、わかりにくかった導入路の案内標識の数を大幅に増やしたり、渋滞回避路のパンフレットをあちらこちらで直接ドライバーの方々に手渡したり、自動車メーカーのカーナビシステムと連携を取ったり、周辺の道路や観光施設とタイアップしたりと、数え上げればきりがなほどの改善策に着手してきている。

本年2月からは簡易版ETCであるIBAという料金徴収システムを日本で初めて道路に採用するなど、快適にご利用いただくための努力は欠かさない。サービスレベルが低下しては元も子もないからである。

「箱根ターンパイクは観光道路の側面が強いからいろいろできるのであって、必ずしも一般的なインフラ事業には当てはまらない」というご指摘もごとも。

しかしながら、どんな事業においても一般化された王道などあり得ず、個別にそのインフラ資産といろいろな方向から向き合っ、真剣に事業経営に取り組むなかでさまざまな可能性が見えてくる。

見る気がなければ、そして見る角度が違っていれば、見えるものも見えない。

## 4.2 コスト意識

コストというと、各予算項目の見直しだけを想像しがちであるが、最終的にはそこに戻ってくることになるにしても、入り口を間違えるとどこにも行き着かない。

入り口は、サービスレベルを低下させずに「余分を探し出して減らす」から「どうしても足りないので増やす」への意識改革を行うこと。

これまでインフラの維持管理運営費は、往々にして公共性、安全性、さらには雇用機会の確保などの言葉の影で、議論すること自体をタブー視され、無駄の温床になってきた側面が否めないが、人口減少社会においては、いかに効率的に同じ公共性、安全性を確保するかが課題となる。

まず、設備投資にかかわるもの以外の経費に関して、いったんは現場が「そんなの無理だ」と悲鳴を上げるレベルまで徹底的にコストを削減し、その後本当に無理だと判断された部分については必要に応じて予算を組む。



この方法をとると、自ずと業務効率が改善されていることに気づく。つまり、余分が余分の仕事を生んでいただけなのである。

これができなければ、ゆくゆくは補修費や設備投資費にしわ寄せが来て、安全性を含めたサービスレベルが低下することにつながる。

設備投資については、「安全対策には金がかかるのが当たり前」とか「必要だから」の言葉に惑わされずに、「費用対効果レビュー制度」を厳格に適用する。

すべての設備投資に関して金額の大小にかかわらず、支出の目的、費用の算出方法、予想される効果、を明らかにし、納得できるものでない限り認めない。かつ一定期間経過後にその効果を測定する。その目的は効果が出なかったことに対する叱責ではなく、常に費用対効果を考えながら行動する習慣をつけるためである。ただし、これを成功させる条件としては、利用客に喜んでもらえることをしたい、資産の質を低下させたくない、という強い意志を持った従業員が組織の多数を占めているということが必要である。さもないければ「何もしない無責任組織」になってしまう危険性をはらんでいるからだが、一度その達成感を味わった社員は生まれ変わったような仕事を始める。

ほとんど費用をかけずに暴走車両を追放した結果、地元警察署に驚きとともに褒めの言葉をいただくほどに交通事故を減らせたのは、アイデアと従業員の情熱と根気の勝利。

予算と前年同月の数値を上回った月には全員に大入り袋が配布される。これも社員のアイデア。

毎朝、前日までの通行台数および通行料収入が前年比、予算比、単価、天候その他の情報が集計されたグラフとともに配布される。数字と毎日真剣に取り組むことで、何をすればどういう効果が生まれるのかが見えてくる。

トライした結果がうまくいかなかった経験はむしろプラス評価。何もトライしないのはマイナス。

こうした意識改革の結果、箱根ターンパイクでは無数の「できない」が「できる」に変わった。

## 5 既存資産の有効活用

この道路の存在意義は前述の通りであるが、新た

な意義も発見するに至った。

それは箱根・伊豆方面へのライフライン。

2005年8月25日夕方から台風11号直撃の影響による未曾有の豪雨が関東地方を襲い、特に箱根地区では一時間当たりの雨量が100mmを超え、26日朝までの降雨量は500mmに達した。

翌26日には雨は上がり台風一過となったものの、国道1号線は土砂崩れにより3日間、箱根新道は翌朝まで通行止め、海岸線の西湘バイパス、135号線や湯河原パークウェイも各所で通行止めが相次ぎ、唯一無傷だった箱根ターンパイクは伊豆・箱根方面へのライフラインとしての役割を一手に引き受けた。

また、2006年12月27日には季節はずれの巨大低気圧による高波の影響で、西湘バイパスや真鶴道路、135号線を始めとする海岸線の道路は通行止めを余儀なくされた。ここでも箱根ターンパイクはライフラインとしての重要な役割を果たした。

他にも2006年9月5日、9月24日にも同様な状況が発生している。

この結果は決して偶然ではなく、谷間に作られた国道1号線・箱根新道、海岸線の西湘バイパス・真鶴道路・135号などに比べて尾根筋を走っている道路が地形的に最も安定しているという当たり前の事実が実証されたに過ぎない。

神奈川県は以前より小田原を中心とした西部の渋滞対策、真鶴、湯河原方面へのライフラインの確保、という観点から新設道路の検討を重ねてきている。

三つ目の「既存資産の有効活用」という、事業経営にとって当たり前の考え方が活かされるべき局面であろう。

## 6 最後に

人口減少時代のインフラ運営というのは、これまでの日本では未経験の領域である。しかしながら、①事業経営マインド、②既存概念にとらわれない大局観、そして③その資産を愛してやまない従業員、さえ揃っていれば十分に対応していけると信じている。民営化はそのためのきわめて有効な手段である。