

リスクマネジメントの新発想

東京大学大学院
新領域創成科学研究科 助教授

湊 隆幸
MINATO Takayuki

株式会社日建設計総合研究所
常務取締役 都市経営研究センター所長
京都大学経営管理大学院特命教授

石原克治
ISHIHARA Katsuji

株式会社日立東日本ソリューションズ
事業企画本部
ビジネスイノベーションセンター主任技師

澤田美樹子
SAWADA Mikiko

株式会社水世
営業課長

木村耕平
KIMURA Kouhei

「リスク」と聞いてみなさんは何を思い浮かべるでしょうか。なるべく考えたくないもの、出来れば避けて通りたいもの、人に渡してしまいたいもの、そう考えるのが至って普通です。特にビックプロジェクトである公共事業に関わる建設コンサルタントにとって、リスクとは嫌われる存在で、誰もがリスクを取りたがりません。

でも、リスクを取ることは本当に良くないこと、なのでしょう。もちろん知らずにリスクを取ってしまった、というのでは話になりません。しかし、その影響範囲まで含めて理解した上で、敢えてリスクを取るとしたらどうでしょうか、新しい視点で積極的にリスクを考えてみませんか。



1 蓋を開けてみれば・・・

湊：日本でリスクと言いだしたのは、つい最近、95年ぐらいからの話です。それ以前は多分リスクなどという言葉はあまり使っていなかったと思います。リスクはやはり嫌なものです。もともとリスクマネジメントは経営や事業運営において、コストの縮減という意味合いです。リスクを投資という目で考えると、リターンはリスクへの対価です。リターンを上げるためには、より大きなリスクを取らないといけなわけです。

最近、資産に対する見方が変わってきています。自動車でいうと、いい自動車を作って売り、儲けるというのが従来の発想です。その考え方の範

囲の中では、あくまでもリスクはコストの阻害要因です。しかし、今までネガティブな要因だと見られているようなものが、新しい商売や取引の対象になったりしています。より効率的にリスクをマネジメントして、高い付加価値で利益を得ることが可能なのではないかと思っています。

リスクをネガティブに捉えることは、コストの要因としか見ていないので、あまり楽しくありません。そうではなくて、生産のプロセス全体の中で見たときに「これは取ってこれは捨てよう、その代わりこれをもうちょっと効率よく捨てよう」という発想もあるのではないかと思います。

石原：シンガポールの大型プロジェクトのプロジェクトマネジャーをしていたときのことで。このプロジェク

トは96年の年末にプロポーザルで弊社が受託して、FS（フィージビリティスタディ、実現可能性調査を検証する作業）を経て98年に設計フェーズが始まりました。設計業務は料率（工事費に対する比率）で弊社がシンガポールドル建てで収入を得る契約でした。

96年にプロポーザルを提出した時は、1シンガポールドルが76円でしたが、98年に設計業務が始まった時点では80円になり4円儲けたと思っていました。しかし、その後、97年に勃発した東南アジアの経済危機の影響が顕在化して60円程度となり、為替差損で円建て収入が見積もり時の想定4分の3になってしまったのです。

さらに、経済危機の影響は為替レートの変化に止まらず、コンクリート

単価をはじめとして、工事費の水準が経済危機以前の7割程度まで落ち込みました。結果的に、料率契約であった弊社の収入は、円建てで当初の目論見の半分程度になり、かなりの打撃を受けました。

建設技術者というと、地盤リスクなどといった技術的なリスクに目がいてしまいがちです。リスクマネジメントというと、得てしてそちらの議論になってしまいます。しかし、意外とこうした財務的・社会的リスクに目を向けて仕事をしていかなければならないことを再認識した出来事でした。

木村：商社であれば為替予約（一定期間、外貨の換算レートを予約して決めてしまうこと）であったり、金利のスワップ（同じ通貨間の異なる種類の金利を交換する取引のこと）をかけたりと、どちらに転んでも安定するように考えます。外貨建てに何も手を打たないのは、ハイリスクですよ。商社が海外プロジェクトに参加する一つの理由は、財務的・社会的リスクやカントリーリスク（ある国の政治・社会・経済環境の変化によって、海外投融資や貿易事業が変化を受ける危険性）までを見るという役割を担うことが可能であるからです。そのため商社が、建設プロジェクトに参加する役割と意義があると思っています。

プロジェクトの成功は予定通りのものが得られることです。そのためプロジェクトマネジメントの技術をいろいろ駆使することは、失敗をなるべく防ぐということ。こちらから見ればプロジェクトマネジメント、あちらから見ればリスクマネジメントという視点で考えた方がいいと思っています。

澤田：ITの場合、最終的なシステムは動かしてみないと分からないところがあります。目に見えないため、クライアントも「この仕様でいい」という

OKをなかなか出してくれなかったりします。「ここはこう変えたい」という仕様変更の要望が後から出てくることが多いのです。ITプロジェクトが赤字になってしまう要因の一つは、仕様変更がプロジェクトの中盤から後半にかけて多発することです。それによってコストが嵩んでスケジュールが遅れ、当初予定していた利益を得られないこととなります。

仕様変更の多発の理由は、初期段階でクライアントと仕様についての確認文書の判子を押していなかったり、担当者ベースでクライアントと口約束だけで話を進めてしまったりするためです。ポイントポイントきちんとコストやスケジュール変更を行わず、作業だけが進んで行くことで、後で蓋を開けてみると納期に間に合わないことがあるのです。

今では、過去のプロジェクトで失敗した要因になる事項をチェックリストにして、プロジェクトの見積り段階でチェックします。チェックできないのは、その項目が不透明ということになるので、そこを明確にしてから見積りを提出したり契約をしたりする流れになっています。

ITプロジェクトでは、リスクはネガティブなもので、それが起こると悪い方の結果しかできません。それを起こさないために、先にそのリスク要因をつぶすアクションを起こすというのが、ITプロジェクトのリスクマネジメントの現状だと思います。

湊：今までの話を聞いて面白いと思ったのは、3人とも「蓋を開けてみれば」と言っていたことです。リスクマネジメントに対する従来の考え方は、シナリオを描いていることです。そこに大きな落とし穴があるわけ。シナリオが崩れると、途端に自分が予定していたものが危険に晒さ

れるということになります。

事業のプロジェクトをやるときに、ある時点でシナリオを決めてしまう。何かを決めるということは、何かの選択肢を捨てることなのです。その選択肢をいかに捨てないかを考えないといけません。「期待値としてはこれくらい見込めるけれど、ではこれが起きたときはどうするか」というやり方があるのです。それがコストを縮減する、いい意味でのリスクマネジメントです。

建設業はそれを全然やっていないと思います。極論すれば建設業は「何か起きたら発注者が認めてくれるであろう」くらいのノリでしかやっていないわけです。今はそんな時代ではなくなってきています。

2 リスクという概念がない建設積算基準

司会：建設プロジェクトのリスクマネジメントを考えたときに、特徴とか他とは違うというものはどんなことでしょうか。

石原：建設プロジェクトのリスクには、地盤リスクのような目に見えないリスクがあります。前もってわからない、いくら詳細に調査をしたところで、100%は状況が把握できず、何が出てくるか分からない。結果的に、契約上は「実際先に進んだ段階で協議の上、決めましょう。」という不完備契約にならざるを得ないというところ



東京証券取引所 (写真：塚本敏行)



湊 隆幸

1956年大阪生まれ。1994年、カリフォルニア大学バークレー校Ph.D.を卒業。約10年の実務経験後、平成12年より東京大学大学院新領域創成科学研究科勤務。助教授。その間、JICA専門家としてタイに派遣。事業のリスクマネジメントが主な研究対象。最近、社会科学分野との学融合研究を「技術の政治性」という観点から実施中。

が、建設プロジェクトの大きな特徴の一つだと思います。

予見できないリスクを発注者側が取るのか受注者側が取るのかについて、日本の公共工事請負契約約款では、最終的に発注者側がリスクを取るようになっていきます。一方、国際的に使用されているFIDIC(国際コンサルティング・エンジニア連盟)から新しく発行されたシルバブック(エンジニアリングから調達、施工までの完成品引渡し方式プロジェクトの契約約款)のように、受注者側がこのリスクを負担するものもあります。

湊：インフラの場合は、元に戻れないですからね。いったん道路を造ってしまうと、失敗したからといって壊してもう一度造ることはなかなかできない、代替するものも造ることもできない、という難しさがあります。

ITの場合は、インフラに比べるとま

だ代替性はかなりきくと思います。そうした特性から発生するリスクが、インフラの場合は支配的になってきます。また、自然を相手にするので、技術的なリスクもかなりあります。しかし、そこにこそコンサルタントの腕の発揮のしどころがあるのではないかと思います。

石原：今のコンサルタントの現状では、建設コンサルタントの顧客には、リスクを小さくする価値をなかなか理解していただけません。リスクを低減する価値を認識し、費用対効果の観点でコンサルタントへのフィーを決めるようなアプローチが、今後、用いられるようになることを期待しています。

湊：非常に重要なことですね。それがないと、極論すると誰がやっても一緒です。成果物が一緒であれば、お金を安く済ませて利益を得る受注

者が当然いいわけです。

石原：そこでリスクが減っても、それに対してお金を払うシステムがありません。そういう意識がないのです。

湊：日本の建設費の積算基準にはリスクという概念がありません。単価の中には盛り込んであるのかもしれませんが。

石原：設計や積算は、最善の見積値をベースにした考え方が基本になっています。分布の形状で言うと、一番山の高いところ、若しくはそれに近い値を使用しています。多くの技術者は期待値をベースにして自分自身が行動していると考えているようですが、確率的な概念に基づき期待値をベースにする考え方は、一般的に用いられている考え方ではありません。そういった意味で、設計や積算において、リスクは明示される形で反映されていないのが現状だと思います。

澤田：IT業界では、今は受注者側のほうが中心になってリスクを評価して、その分を製品価格に乗せて見積りを出しています。大きなプロジェクトを始めるときには「このプロジェクトにはこのようなリスクがある」ということを双方で共有することが必要です。「私たちもこういうリスクがあるけれど、あなた方もリスク要因なのですよ」ということを初めに言ってプロジェクトをスタートさせた、という例も聞きました。それは非常に重要なことだと思います。しかし、今はまだなかなかそういうところまでいっていません。

起こってみないとそのリスクの重要性がわからず、起こらないと「このままでいいのではないかと」、なかなか評価してもらえません。ただ、世の中を見ているといろいろなリスクが顕在化して、すごい痛手を負っている企業の例が出てきています。そのときの被害額を一度計算してみて、それに比べると今これだけのコスト

で事前に手を打つことに効果があるという説明を始めなければいけません。金額が膨大で起こる確率が非常に低い場合は、平均的にはこれくらいのダメージだと算出する。それでリスクの重大さを評価するなどという方法もあるかもしれません。

以前に比べて世の中は、リスクマネジメントに対してお金をかける方向に、少しずつ向かっているのではないかと考えています。

木村：IT業界で「こんなシステムを入れたら、こんなにコスト削減ができ、業務の効率化ができますよ」と提案しますよね。だめだったときの責任を取った例、逆に上に出たらボーナスが出た例はないのですか。

澤田：ないですね。

木村：本当に自信があるならば取ってもいいのではないかと思います。**湊**：業界的に取れない構造になっていますね。ハイリスク・ハイリターンではなくて、水平線にリスクがなっています。コンサルタントもまさにそうになっています。コンサルタントが独立するような形になれば、コンサルタントも自分でリスクを取ることになります。

日本の場合のコンサルタントは委託ですから、基本的にはリスクは全部発注者を取るのです。ですから、発注者のリスクについて何がしかのアドバイスをしてあげる。図面を承認したりするのは発注者ですから、その人に責任があるはずですが、

石原：必ずしもそうではありません。設計業務では、調整に手間取るなどして時間がかかり、コストオーバーランが発生することは得てしてありますが、こうしたリスクがコンサルタントに移転されているケースは多くあります。

また、調査が不十分であったり、間違った設計をしたりして造り直さないといけない場合は、不法行為責任により賠償の話になってきます。

海外プロジェクトですと、できるだけ賠償責任は設計費の限度内とい

石原克治

1960年京都生まれ。1983/85年、京都大学工学部土木工学科卒業/修了。1993年Ph.D.を取得。1985年(株)日建設計入社、分社に伴う(株)日建設計シビル移籍を経て、2006年より日建設計総合研究所。この間、外国政府を発注者とする海外業務、土壌汚染関連業務、海外企業との業務提携交渉などを担当。現在は、PFIアドバイザー、事業評価、アセットマネジメント等の分野に業務展開。



う条項を入れてもらいます。それによって、リスクの負担があるとどこで止めています。

木村：契約によってリスクをヘッジ(回避)する。

石原：そうです。でも、日本では難しいですね。民間発注者との契約でも、こうした条項を契約に入れるようお願いすると怒られることもあります。(笑)

湊：委託だからコンサルタントには責任がないでしょう。契約上もそうになっている。それなのに損害賠償というのはなんか変な話ですね。それをコンサルタントが取らなければいけないというのは実に不思議です。でも、そういう場合は発注者とコンサルタントで責任を持って、という慣習があるのですね。

3 建設コンサルタントの宝の山は・・・

湊：コンサルタントの場合は、フィーの決定自体が、ルールがあつてなきがごときです。どうやってコンサルタントに払うかも昔からの大問題です。

石原：確か、設計委託業務では、成功報酬を受け取る契約とすることは

難しいはずですが。

木村：コンサルタントはリスクを取っていないということになっています。だから固定額になる。瑕疵担保はリスクではないですからね。事業に対するリスクは昔から取っていません。

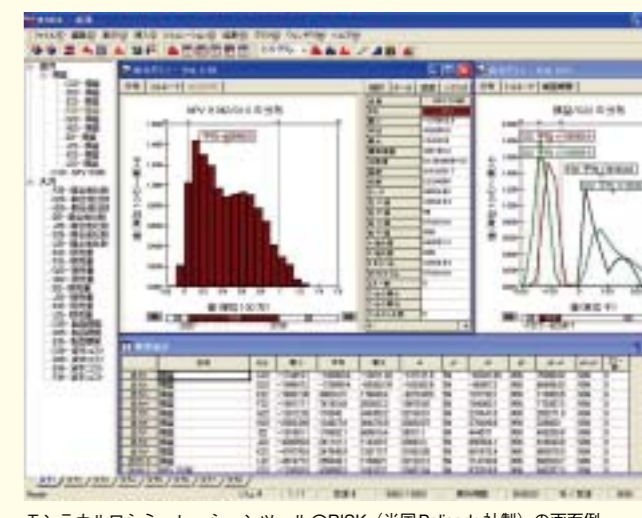
湊：新しいビジネスモデルとか、今までと違うような形態のコンサルタントが建設業界に出てきているような例はないのですか？

司会：ないことはないのですが、やっても非常に安い仕事なのです。例えば、アセットマネジメント(資産管理。維持管理費を効率的に運用する手法)で維持管理を受けたとしても、それから得られるマネジメント料はあまり評価されていません。

木村：コンサルタントも建設業界も受注商売です。受注商売であるからこそ、その一方でベース収益となる、日銭を稼ぐような方法も持っていた方



中部国際空港(セントレア) (写真:愛知県)



モンテカルロシミュレーションツール@RISK(米国Palisade社製)の画面例(提供:株式会社日立東日本ソリューションズ)

澤田美樹子

宮城県仙台市生まれ。1991年に英国ケント大学大学院統計学科修士課程修了後、日立東北ソフトウェア(株)(現(株)日立東日本ソリューションズ)に入社。大手製造業向けシステム開発プロジェクトなどを経て、2001年からは製造業を中心に様々な分野のリスク管理コンサルティングに従事。2003年には独立行政法人国際協力機構(JICA)の派遣により、短期専門家としてマレーシアにおける食品衛生リスク評価の技術支援を実施。



がいいと思っています。アセットマネジメントは安いのですが、それこそ小さなアセットマネジメントを1回取ったら、ずっと続きます。何億の橋を受注しても、次はわかりません。一つずつ積み上げるほうが、ベース収益ができ、お金が入ってきます。

湊：薄く広く集めるという発想が、建設業にはないですね。すべてホームラン狙い。会社の財務評価の観点から言っても、一発勝負よりもキャッシュフロー(資金の流れ)が続いているほうが絶対評価されるはずです。

石原：官公庁業務では、PFIなどは別として、なかなか長期の契約はありません。民々契約と違って、毎年首を挿げ替えられるリスクを背負いながら続けていかなければならないわけです。参入障壁が高くできればいいのですが、それほど高くありません。建設コンサルタント業界は、どちらかと言うと参入障壁がどの仕事でも低いわけです。設備投資も要りませんし、これが建設コンサルタント業界の特徴です。

木村：あとは発注者へのお願いですよ。債務負担行為を取っていただき、長く契約をしていただく。そうするとお互いにノウハウがたまっていきます。

石原：どちらかと言うと、この一連の話は、建設プロジェクトのリスクマネジメントというよりは、建設コンサルタントのビジネスリスクマネジメントですね。

湊：経営になりますね。経営者にそ

ういう発想がないですね。

木村：コンサルタントは技術やノウハウを持っています。取れるリスクもあります。それなのに、やっていない商売があると思います。そこが宝の山になるのではないのでしょうか。

4 建設業にリスクマネジメントは可能か

木村：為替ではなゼリスクマネジメントが成り立つかと言うと、あつちにこういう人がいてこっちにこういう人がいて、いろいろなところからこれを取りたい人や手放したい人がたくさんいて、バランスが取れるからです。しかし、土木構造物などは、その土地に住んでいる人にとっては、それが唯一のものなので、確率論に押し

込めようとする、土木には当てはまらないと思います。土木のリスクマネジメントという、そういう議論になりかねません。

確率では「こういうことに手を打っておけば、この確率で大丈夫だ」となります。しかし、土木構造物では想定外になったときに、使っている人にとってはもう取り返しのつかないことなのです。ゼロか100かなのです。そういう考え方でリスクマネジメントをするよりも、やはり対症療法的な、事故が起こってもそれを防げる手を打つようなこと、あるいは50年、100年と使うものですから長く使っていくところまで考えて、意思決定することが一番大事なのではないかと思えます。何をどう造るのかということが、一番の土木構造物の特徴かなと思えます。

湊：その話には異論があります。従来の考えでは、どこも壊れてはいけないということで造ります。発注者の立場で考えたときに、例えば日本全国10カ所に堤防を造ろうとした場合、どの堤防も壊れてはいけないとたぶん考えてきたと思います。しかし、その考えでは予算が持ちません。

設計地震動		A種の橋		B種の橋	
レベル1地震動		地震によって橋としての健全性を損なわない性能(耐震性能1)			
レベル2地震動	タイプIの地震動(プレート境界型の大規模な地震)	地震による損傷が橋として致命的とならない性能(耐震性能3)		地震による損傷が限定的なものにとどまり、橋としての機能の回復が速やかにい行い得る性能(耐震性能2)	
	タイプIIの地震動(兵庫県南部地震のような内陸直下型地震)				
橋の耐震性能		耐震設計上の安全性	耐震設計上の供用性	耐震設計上の修復性	
耐震性能1: 地震によって橋としての健全性を損なわない性能		落橋に対する安全性を確保する	地震前と同じ橋としての機能を確保する	短期的修復性	長期的修復性
耐震性能2: 地震による損傷が限定的なものにとどまり、橋としての機能の回復が速やかにい行い得る性能		落橋に対する安全性を確保する	地震後橋としての機能を速やかに回復できる	機能回復のための修復が応急修復で対応できる	比較的容易に恒久復旧を行うことが可能である
耐震性能3: 地震による損傷が橋として致命的とならない性能		落橋に対する安全性を確保する	—	—	—

道路橋示方書の設計レベルの一例(道路橋示方書・同解説より)

木村耕平

1976年生まれ。1999年東京大学工学部土木工学科を卒業後、日欧産業協力センターのインターンシップ生として英国・Haswell社に勤務。帰国後、東京大学大学院工学系研究科社会基盤システム専攻を修了後、2001年丸紅(株)入社。海外プラント建設に携わった後、2005年より丸紅出資の(株)水世にて、国内上下水道事業の民活案件に取り組む。



5 リスクは供用期間まで考える

澤田：リスクは製品が完成するまでだけを見るのではなく、製品が世の中に伝わった後のリスクまで考えるのが本当はベストです。しかしそこまで考えてリスクマネジメントに取り組んでいる企業は少ないのではないのでしょうか。

石原：供用期間を含めて考えるべきだということについては、マネジメントの業務が最近増えてきたということに関連しています。しかし、まだデータがないので、維持管理供用期間を含めてリスクをどう考えるかといった議論ができないのです。そうしたデータが増えてくれば、これから進んでくるのではないかと思います。

10個のうち、例えば2個は壊れてもいいだろうという基準で造る。そのような形で全体のクオリティーを下げる。あくまでもそれは確率ですが、その中の2個が壊れてもしょうがない。ただし、そのことをきちんと住民に開示しておく。そのようなアプローチがこれからは必要になるのではないかと思います。

澤田：リスクを最初に説明しておくことが必要ですね。そのうえで住民のほうも納得してそこに住むか、それでは納得しないから出ていくかということです。最初に説明しておけばいいのですが、なかなかそこができてないと思います。

経営の決定会議とかプロジェクトごとの会議の中で「このようなリスクがありますね」ということが話題として出されているのか、またそれに対してどう手を打つかを話し合われているのか、が一番興味あるところです。ITの場合、最近やるようになってきました。全員でリスクを洗い出すとか、一定規模以上のプロジェクトであれば別のプロジェクトマネジメントの組織が入って、リスクは何かと聞き取りをしたり、それに対してどう手を打つかと確認することを会議の場でやるようになってきました。

石原：弊社ではISO9000に基づく品質管理システムの一環として、プロジェクトの始動時にリスクの洗い出しをすることになっています。ただ、抽出されたリスクのリストがリスクマネジメントの視点で有効なものかどうか、さらには具体的なアクションがあるかどうかについては疑問もあります。ましてや定量的にリスクを評価してアクションを起こすということは、通常業務のリスクマネジメントという視点では実施されていないのが実状です。



新潟県中越地震の被災した道路(写真:基礎地盤コンサルタンツ株式会社)



中近東における工事(写真:丸紅株式会社)

ます。そういう形でのコンサルタントの枠を超えた事業機会の拡大は、具体的にもう進んでいるのかと思います。

石原: 土木施設ではないのですが、アメリカで航空機のタイヤの調達において、ライフサイクルコストの概念が取り入れられたと思います。その場合、ライフサイクルコストが調達時に入れたお金と違ってくる可能性があるわけですが、そのときには確か罰則規定が付いていたはずですが。そうしたシステムが土木施設にもできてくれば、設計や工事入札などのシステムも変わってくるのではないかと思います。

6 求められる業態の変化

湊: コンサルタントの仕事は、今ある意味で減ってきていますよね。例えばデザインビルドが導入されたら、今まで詳細設計をやっていたコンサルタントは仕事がなくなるわけですよね。これからは、どこに目を向けるのかをもう一度ちゃんと見ておかないと、知らない間に仕事がどんどん減ってくるのではないかと思います。

デザインビルドは日本では誤解されています。日本では非常に狭義な意味で「詳細設計付建設」と解釈されています。しかし、デザインビルドはそういう意味ではなくて、企業の共同体の話です。設計会社とか建設

会社とコンサルタントやファイナンス(金融)の会社などが、ジョイントベンチャーで事業を一気にやっってしまうということ。もともとはそういう発想です。

石原: 海外のデザインビルドは、建設会社がコンサルタントや設計

会社とチームを組んで入札するケースが非常に多いのです。日本は建設会社の中に設計チームがありますから、それに対応されるケースが多いのですが、海外を見るとそのような形での対応は少数派と言えるでしょう。**湊:** 海外の建設会社は設計部門がないですからね。一つのモデルとして、地方の設計部門を持たない建設会社、だけど非常に受注能力が高い会社とコンサルタントが組む可能性はあるのではないですか。建設会社同士で組まなくても、そこにファイナンスの会社とか商社が入ってくるとか…。

石原: これからはコンサルタントも、そういう分野へ進出していかなければならないと思います。

木村: その時にコンサルタントが技術的リスク、財務的リスク、地元建設会社の信用リスクまで自社の中で全部見る必要はないと思います。そういうところを専門とする商社が信用リスク、財務的リスクを、コンサルタントが技術的リスクを、建設会社が建設的リスクを見て、それらをセットで事業を実施する方法もあると思うのです。

湊: それが本来のジョイントベンチャーです。

木村: 建設会社が中近東で工事をやる。輸出入や現地情勢などが分からないから商社に任せればいいと言っ

ていたのは、何十年も前のことです。昔は建設会社にとってのリスクは商社が取れるリスクだったので商売になったのです。今、建設会社は自分でできます。そのリスクについては管理能力が商社と同等になったので、商社としては商売ネタがなくなったのです。そのため別のリスクを探して商売をする。結局「人が取れないリスクをうちはどうやったら取れるか」ということで、商社が持っている機能、海外ネットワーク、資金力などを駆使して「お宅は取れないけれどもうちは取れる」というものを探して、どんどん業態を変えていかないと儲かりません。

湊: そういうのをやっていないと、自分のところの仕事の範囲がどんどん減るしかない。詳細設計で食っていたけど食えなくなる、ということになりかねないわけですね。

司会: 発注者がリスクだと思っていることを「それをここまでうちがやりますよ」と話をして、仕事を取ることができるとはならないかということでしょうか。

湊: 発注者が必要な情報提供をして仕事に関わるとか、いろいろなコンサルタントの仕方があります。図面をかいり構造計算をするだけではない、宝の山がいっぱいあると私は思うのです。しかし、組織としてノウハウもないのに転換するのはなかなか大変だと思います。

7 リスクをポジティブに使う

湊: コンサルタントは今まで発注者のほうをずっと見てきました。ところが、住民の需要をもっとうまく取り込むという話があると思います。そういう観点からすると、発注者の立場で住民対応などをすると、いろいろな苦情だとかは、それこそリスクになるかもしれないわけですね。しかし、住民側にもコンサルタントやNGO・NPOとか

あると思うのですが、別会社を作ってそういう需要を掘り起こしてやるという仕事があるかもしれません。

木村: 建設業界はどうしても造ることを重視し、リスク分析あるいはマネジメントも、そこに特化し過ぎている気がします。そうではなくて、造った後の利用者の便益・サービスの質というところ、ライフサイクル全体で考えて発注者に提案をする。あるいは自ら事業主体となって出ていく。そのようなことをコンサルタントはやっというのではないかと考えています。

リスクマネジメントは裏返せば、プロフィットなわけですから、そこに宝の山がいっぱい眠っている。そこまでも見渡した発注者への提案は、一つの大きな商売になるのではないのでしょうか。

湊: 発注者だけを見ているとリスクはコストの阻害要因にしかならないけれど、違う目で見たり、別のステージで活動したりすると、今まで阻害要因だったものがプロフィットの宝の山かもしれません。

司会: これからの道路とか橋は、新しいのを造ることはあまりないといわれています。昔はなかったのですが、発注者の立場で住民説明会の開催を含んだ仕事も最近増えてきました。

湊: 発注者側に立って何かするとき、住民問題の対策をしなければいけないので、それを仕事にしてフィーをもらおうというのは一つの発想です。

それとは違う発想もあります。最近デベロッパーが都市開発をしています。鉄道などと組んで、いろいろとやっています。その場合、鉄道などを造ることよりも、運営するときの情報をいかに設計の中に盛り込むか、それでいいものを造って提供していくことがもっとも重要だということ。そして、その情報など

のノウハウを提供する会社があります。そうなると、鉄道の駅は駅の話だけではなくて、周りにどんなデパートがあるかなど、いろいろなことが関係してきます。かなりビジネスの機会が出てきます。もちろんリスクも大きいでしょう。

いつも発注者側の目で見ていると阻害要因となりますが、実はそこに大きな情報の「元」があるということは、建設では結構見逃しています。宝の山がいっぱいあるのではないかと思います。

澤田: リスクマネジメントでは、ネガティブなリスクを口に出すのは大変なことです。しかし、チャンスマネジメントと捉え、一度全員が普段思っていることを言い合う会議をやるところから始めると、心の中にあるものが出てきて、そこからビジネスチャンスが出てくる感じがします。

湊: 自分の行動の可能性をいかに自分自身で担保しておくかが重要です。そこにいつも注意しておかないと、宝の山を全部そのまま捨てることになってしまいます。日常の頭の中は、設計したり図面をかくことでいっぱいなので、なかなか簡単に切り替わらないのです。

石原: よく思うのですが、建設コンサルタントは一つ一つが何百万、何千万円という額の仕事をしているのに、120円の缶コーヒーを製造販売している会社の方が規模も大きく、ブラ



住民説明会の様子(写真:セントラルコンサルタント株式会社)

ンド力もありますよね。世の中の矛盾を感じる場合があります。一発勝負ばかりではいけませんね。

湊: 来年からゼロになるかもしれないわけですよね。今年の決算期には「儲かってよかった」と言って、また来年の売り上げを心配しないといけないのは辛いですね。継続する考えというのは、そこに付加価値が出てきます。ずっと続くから意外なチャンスが生まれてきます。もちろんリスクもあります。不確実性をポジティブに使うと思えば、考えていなかったビジネスチャンスが出てきます。それを逃すのが一番大きいわけですね。それが建設業界の発想の一番弱いところだと思います。少し違う目で見れば、インフラはいろいろな見方ができます。

木村: そのズレがビジネスチャンスになるかもしれませんね。あっちの人はリスクでもこっちの人はリスクではない。すると、そこに儲けが…。

湊: インフラは見方によって新鮮で面白いですよ。技術に対する見方が全然違うと、価値が全く変わってきます。それは今の建設業界に一番必要だし、大学教育にも多分一番必要なことだと思います。

企画・司会・編集: 浅野泰弘
企画・編集: 上野淳人・中村和也
編集: 塚本敏行
人物撮影: 初芝成應
日時: 平成17年12月2日(金)
会場: 山の上ホテル 別館2F 白磁の間



司会: 浅野泰弘(会誌編集専門委員)
1973年生まれ。1996年よりセントラルコンサルタント(株)勤務。建築設計に従事した後、現在は、情報管理に従事。