

# 規模追わず企業価値向上

規模を追わない大型再編——。インフロニア・ホールディングス（HD）への三井住友建設の参画がとうとう現実のものとなった。単体売り上げで年間5000億円規模と3000億円を超えるゼネコンのタッグはこれまでに類を見ない。だが、繰り返し強調されるのは売り上げ規模ではなく、企業価値の向上だ。その価値向上のキーマンである前田建設の前田操治社長と三井住友建設の柴田敏雄社長の2人が、日刊建設通信新聞社のインタビューに応じた。競合関係ではなく、「ガチンコで議論してお互いが成長できる兄弟関係を目指す」という新しいアライアンスを築いていく2人が真正面から語り合った。

## これからグループの歴史つくる



前田建設社長

前田 操治氏

### 対談

三井住友建設社長

柴田 敏雄氏



## ガチンコ議論し成長する兄弟に

「改めて大きな決断をしたという実感が込み上げている。会社に対する責任、社員に対する責任を思い、身の引き締まる思いだ」と率直に語った柴田社長。ただ、その表情は決して暗いものではない。「お互いを知るにつれ、今後のポイントも明らかになってきており、将来に向かい十分シナジーを發揮できる環境が

整ってきている」と言葉に力を込めた。シナジーという言葉を引き受けた前田社長は「この相乗効果という言葉にはさまざまな意味がある。足し算の効果もあれば、引き算の効果もあり、そしてかけ算の効果もある。資金調達の交渉力を高めたり、バックオフィス部門を効率化したり、提

案力・積算力を高めたりと強みを生かしながら、手薄な部分を補完し合える」と説明。特に注力するコンセッション（運営権付与）分野では「ゼネコンだけでなく総合商社やデベロッパーと競合や連携をする上で、エンジニアリング力で差別化できると実感している。両社の優位性を出しながら一緒にチャレンジして

いきたい」と先を見据える。

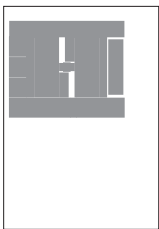
柴田社長も「当社もその一角を担って一緒に参画できる可能性は十分にある」とPPP・PF・FIやコンセッション参画への意気込みを見せた。これまでのDBO（設計・建設・運営）での上下水道施設やごみ処理場、スポーツ施設などで実績を残しているほか、「LNG（液化天然ガス）、LPG（液化石油ガス）などの低温液化ガスの貯蔵やバイオマスをはじめとする粉体の貯蔵を、土木・建築だけでなく機械・設備を含めて一式で請け負った実績もある。この分野では大手にも引けを取らない」と脱炭素やエネルギー関係でも存在感を發揮していきたい考えを示した。

海外については三井住友建設が強みを持つインドを中心に取り組みを展開することで認識が一致。同社のローカル人材を重視する姿勢やグローバル人材開発センター（HDC）といった取り組みに対し、前田社長は「経験を聞いて、海外事業でも連携をしていきたい」と期待を寄せた。

### 合併ありきならノー

インフロニアHDという体制について前田社長は「それぞれの事業会社の持つ過去の歴史を含めた企業文化を残しながら、事業会社同士が強みを發揮できる」とそのメリットを説いた。昨年元日の能登半島地震の復旧では地域で実績のあるHD傘下の前田道路や日本風力開発との連携が強みになったことを説明し、「非常事態の中で一体感が生まれた。これからもいろいろな仕事ができると思っ。こうした経験を通じてグループとしての歴史をこれからつくりていきたい」と未来に思いをはせる。

このHD体制のメリットには柴田社長も共感した。「今回の参画も最初から合併ありきだったら、私はノーと言っていた」と断言。2003年の三井建設と住友建設との合併では「制度や企業文化が全く異なる会社一つになるということで、心理的な面も含めて本当の意味で一絡の会社になったと実感できるまでには相当の労力と時間がかかった」と振り返った。「HDはスムーズに事業を継続しながら、シナジーを發揮できる体制だ」と強調し、「企業文化や風土を無理に合わせる必要はない。逆に違う持ち味を出してぶつけ合うことで新たなイノベーションが生まれる」と確固たる信念を持って統合に臨む。 110面に続く



# 連携の時代に新たなスタート

## 誇り、情熱に変わりなし

両トップが重んじる企業文化や風土。それはすなわち両社に所属する「人」そのものだ。労働集約型産業である建設業において、現実視される人口減少が業界再編のファクターとなっていることは間違いない。つまり、今いる人材を生かさなければ、思い描いた経営統合は絵空事になりかねない。今回の参画を契機に会社、そして社員への思いを柴田敏雄社長と前田操治社長にそれぞれ聞いた。

11面参照

2003年に三井建設と住友建設が合併して誕生した三井住友建設。それぞれの来歴は日本が近代国家として産声を上げた明治期までさかのぼる。住友建設は187

### 前田建設・三井住友建設 トップが語る



企業名で五十音順に並ぶと隣り合うことも多かったという前田社長（左）と柴田社長。射手座のO型という共通点も

井建設は主に建築分野で、同じく住友建設は土木分野でそれぞれ実績を積んできた。ただ、両社ともにバブル経済崩壊後の市場縮小のあおりを受け、厳しい経営環境に直面。それぞれの強みを生かしながら経営を効率化するため、2003年4月に「対等の精神をもって合併した。合併後は特にPC（プレストレス・コンクリート）橋梁技術や免震・制震技術など高度なエンジニアリング力を発揮し、世界を舞台に活躍した。しかし、再び厳しい局面に立たされる。大型建築工事の採算悪化を受けて21、22年度と2期連続で最終赤字を計上。その後も利益確保に苦慮した。期せずして23年には合併の立役者だった三井建設社長の清昇氏（三井住友建設初代社長）、住友建設社長の辻本均氏

## ともに総合インフラサービス企業へ

（同初代取締役会長）が相次いで逝去したのもそのタイミングだった。今回のインフラニア・ホールディングス（HD）への参画に対して、社内からはさまざまな声があったことを柴田社長は打ち明けた。「できる限り支店を訪問し、われわれが培ってきた三井住友建設の本質的な価値や顧客からの信頼、技術者としての誇り、ものづくりに対する情熱は何も変わることはない」と伝えてきた。むしろ、より大きなプロジェクトへの参加や脱請負など新たな挑戦のチャンスが増えたのだというメッセージを発信している」

その上で改めて三井住友建設への思いを尋ねると、柴田社長は「いったん言葉を飲み込み、「思いはある。40年いた会社だ。でも、それよりもまず、今の統合を進めることが重要だ」と前を向いた。変わるのには三井住友建設だけではない。これまで変革を志向してきた前田建設もさらなる発展を目指す。前田建設は1919（大正8）年に福井県出身の初代・前田又兵衛氏が「前田事務所」として創業。当初は水力発電所建設などの山岳土木工事からスタートし、その後、主要都市を結ぶ鉄道やトンネル道路などの整備を担う都市土木へとフィールドを広げた。60

（昭和35）年には建築部門を設立し、民間工事を本格的に展開。工場や集合住宅、商業施設などの建設を手掛け、総合建設会社としての基盤を確立した。2011年に掲げた「脱請負」は前田建設の大きな転機の一つとなった。従来の建設工事の請負に加えて、道路や水道などのインフラ施設の運営権を民間企業が取得し運営するコンセッション事業や再生可能エネルギー事業などインフラ運営サービス事業に注力するという戦略だ。国内のトップランナーとしての地位を築き、21年には前田道路と前田製作所とともに持ち株会社インフラニアHDを発

足させ、「総合インフラサービス企業」を目指している。「非常に変化の激しい変革の時代において建設会社として、企業としての存在意義が問われている。存在意義の再定義の節目がきているとも言える。いくら歴史が長くても、企業規模が大きくても一瞬で優位性を失いかねない時代になっている」と冷静に語る前田社長。「健全な危機感」と表現する課題認識をHD全体で常に共有している」と述べた上で、「連携の時代といわれる中で、官民連携、異業種連携、地域連携、そして当然グループ連携もある。今回の連携は前田建設、インフラニアグループとしても新しいスタートだ」と温かいまなざしで新たな「兄弟」に呼び掛けた。（聞き手は編集局長 佐藤俊之）

### 三井住友建設の沿革

〈三井建設〉	〈住友建設〉
1887年 西本組創業	1876年 住友別子銅山の土木建築部門を基に前身となる土木方創立
1945年 三井不動産の資本参加に伴い三井建設工業に改称	1950年 別子建設として発足
1952年 三井建設に改称	1962年 静岡の勝呂組と合併し、住友建設が発足
1968年 日本初の超高層ビル・霞ヶ関ビル完成	1969年 日本初のP C斜張橋・万博東ゲート橋が完成
1987年 日本初の高さ100mを超える超高層マンション竣工	1974年 世界初のトラス張出し工法によるアーチ橋・外津橋が完成
1999年 54階建て高さ170mを超える超高層マンション竣工	1994年 世界初のエクストラロード橋・小田原ブルーウェイブリッジが完成

### 〈三井住友建設〉

2003年	三井住友建設創立
2004年	我が国の橋梁として初めてfib最優秀賞を受賞した青雲橋が完成
2006年	タイとラオスの国境にかかる第二メコン橋完成
2015年	ベトナムのニャタン橋（日越友好橋）、カンボジアのネアックルン橋（つばさ橋）開通
2019年	武庫川橋が日本の高速道路橋として初となるIABSE（国際構造工学会）作品賞優秀賞を受賞
2020年	世界初の超高耐久橋梁（Dura-Bridge）・別荘谷橋完成

### 前田建設の沿革

1919年	「前田事務所」開設 木曾福島第二水力発電所受注（創業最初の仕事）
1922年	高瀬川第2、3、4、5発電所受注
1926年	日本初の本格的ダム発電所・豊實発電所受注
1946年	前田建設工業に改組
1951年	営団地下鉄丸ノ内線受注
1955年	田子倉ダム受注
1960年	建築部門設立
1992年	東京港横断道路中央トンネル木更津北工区受注
2004年	ストーンカッターズ斜張橋受注（香港）
2013年	インフラ運営事業開始
2016年	仙台国際空港運営開始（日本初の国管理空港コンセッション）
2021年	共同持ち株会社・インフラニアHDを設立