

# [ 岐ベログ ]

インフロニア・ホールディングス  
取締役 代表執行役社長 岐部一誠

第20回

## 三井住友建設の PMI PMI で最も大きなハードルは心の壁

ステークホルダーのみなさま、インフロニア・ホールディングス社長の岐部一誠です。

いつも「岐ベログ」をご覧いただき、誠にありがとうございます。

前回の岐ベログでは、三井住友建設の買収に踏み切った理由についてお話しました。今後、国内のコンセッション市場が拡大することは確実です。もちろん、インフロニアとしても積極的に案件を取りにいくつもりですが、グループの EPC（設計・調達・建設）を含めたエンジニアリングのリソースは十分とは言えず、このままではそうした需要を取りきることができません。そこで、エンジニアリングの能力を補うために、三井住友建設の買収を決めた——という話です。そして、2025年5月に TOB（株式公開買い付け）を発表し、9月に TOB は成立しました。

なぜ三井住友建設だったのかという点については前回の岐ベログで詳しく書いていますので、そちらをお読みください。

もっとも、企業の買収は TOB が成立すれば終わりではありません。TOB はあくまでも始まりに過ぎず、その後には TOB の成否を決める、PMI（合併後の統合作業）が待ち構えています。買収する企業がどれほどいい補完関係にあったとしても、PMI がうまくいかなければ、狙ったシナジーや企業価値の増大は見込めません。

そのため、三井住友建設とは 2025 年 9 月の TOB 成立後、PMI を始めました。TOB を発表したのは 5 月でしたが、インサイダーや機密情報の扱いもあり、買収確定前は業績などの深いやり取りはできません。そこで、TOB 成立後に一気に進めたのです。

## 配当の積み増しに現れた統合効果

PMI では統合委員会の中でさまざまな会議体を作り、侃々諤々、議論しました。その対象は営業活動や設計・建設業務に始まり、支店業務や人事や総務、財務などコーポレートの領域まで多岐にわたります。

例えば、営業活動であれば、それぞれの会社で異なる営業のやり方を効率化し、シナジーを出していくために何ができるかとことん議論しました。また、原価管理やリスク管理にも違いがありますので、より優れているほうに統合すべく作業を進めています。地方での支店集約、受注活動やクライアント交渉での協力についても議論しています。

ここで言うクライアント交渉には、設計変更や価格交渉について、三井住友建設が発注者と交渉する際にグループ全体でサポートするという話も含まれます。例えば、前田建設は 2008 年 3 月期に赤字を経験して以来、クライアントと物価変動や設計変更に関わる契約をしっかりと結び、契約に基づいて引き渡しまで粘り強く交渉するようにしています。

みなさまもご存じのように、シナジーには売り上げ増から利益を上げていくというアップサイドを狙うというものと、経営の効率化によって無駄な部分をそぎ落とすという両面があります。この両面について、まずは土木と建築、技術、コーポレートの 4 部門で議論を進め、できるところから実行しています。

この作業は今も継続しており、今後は海外事業や「脱請負」の部分も順次、PMI を進めていくつもりです。

例えば、海外事業については三井住友建設のほうが優れている部分も多いため、三井住友建設のやり方を学びながら改革していくことになると思います。この点については前回の岐ベログでもお話しした通りです。

また、「脱請負」という観点では、インフロニアが進めるコンセッションの拡大や原価開示方式の推進などを両社で進めていきます。原価開示方式とは、元請けとしての報酬や人件費などのコスト、専門工事会社に支払う報酬などを発注者に開示するコスト+フィーという契約方式で、私たちが進める「脱請負」で問題になりがちな出資者と施工会社の利益相反を解消する重要な要素です。

一つのグループになった以上、どちらが上ということはありません。それぞれの強みを冷静に見極め、シナジーの深化と競争力強化につなげていきます。

その成果は既に出ています。インフロニアは 2026 年 3 月期決算の第 2 四半期、第 3 四半期で一株当たりの配当金を 78 円、92 円と積み増しました。PMI を通して、当初見込んでいた以上の利益を捻出することができたことも大きな要因です。配当の上積みはわかりやすい統合効果ですが、受注や原価管理など、現在取り組んでいる PMI を進めていけば、より強靱な体制になると思います。

## オフィスの統合を嫌がった理由

このように、三井住友建設の TOB は今のところうまくいっていますが、同時に、PMI の難しさも強く感じました。それは、TOB を受けた側の心理的な壁です。

TOB の成立前からお互いの経営同士はいろいろと情報のやり取りをしていました。ただ、実際に TOB が成立し、PMI を進める段階になるとギクシャクする面がなかったわけではありません。経営同士が大筋で合意していたことでも、先方が会社に持ち帰った後に「下が嫌がっている」「それは社員を説得するのが難しい」と見直しを求められることもしばしばありました。

今は経営陣同士、率直にものを言い合える関係になっているのであえて書きますが、例えば、あるランチのオフィス統合がそうです。

経営効率を改善させるため、技術研究所や支店のオフィスを集約するのは初めの一歩だと思うのですが、弊社の建物に移動することを三井住友建設の社員が大反対していると言って先方は難色を示しました。なぜ嫌がったのかという理由のひとつは、建物の所有が前田建設であることや建物の名前に前田を想起させる名前やマークが入っていたことでした。

つまり、インフロニアというより、同業の前田建設に飲み込まれるようで嫌だったのでしょう。

もちろん、その気持ちはよくわかります。私自身、前田建設が三井住友建設よりも優れているなどとは1ミリも思っていない。前田建設は経営改革の途上で、まだまだやるべきことがたくさんあります。また、タワーマンションの建設や海外事業など三井住友建設のほうが優れているところも少なくありません。そういう存在だからこそ、三井住友建設を経営統合の相手に選んだわけです。

しかし、建物の所有者や名称が本当の理由でないことなどは誰でもわかりますよね。

ただ、お互いの経営陣が合意し、TOBを成立させたのであれば、それぞれのエゴは捨て、一つのグループとして一枚岩になる必要があります。さらなる高みに到達するために、お互いが知恵を絞って一緒に山の登り方を考えましょう、という話です。

事務所の統合に関しては1か所に集約したほうが合理的だったため、その方向で進めましたが、事務所の統合以外でもこうしたことが各所で起きました。

## 心の壁になる不安とプライド

突き詰めると、こうした心理的な壁は不安とプライドに起因しています。不安とは、この先どうなるのかという先の見えない状態。そして、プライドは軍門に降るのは嫌だという矜持でしょう。

そのため、さまざまな取り組みを進めました。

不安の解消という観点では、全国の支店や現場を回り、海外含めてタウンホールミーティングを開催しました（三井住友建設だけでなくすべての事業会社が対象）。若手とはランチミーティングを2~3時間、午後からは中堅、幹部クラスを集めて4~5時間、インフロニアの経営戦略や私が考えていることを伝えて、議論していくのです。

昼の部では一人ひとりの社員と必ず15分は会話するようにしています。午後の部も、3時間ほどディスカッションをしてから立食の懇親会も行い、そこでも彼らの疑問に答えていきます。2025年度は海外含めて17カ所の地域でタウンホール

ミーティングを実施しました。(今月末に 18 回目をフィリピンで開催予定)

タウンホールミーティングでは、現場の社員からさまざまな質問が上がってきました。三井住友建設の社員からも「どうすれば給与が上がるのか?」「いずれは合併するのでしょうか?」などと率直な質問が出ました。その場で答えられるものはその場で回答しますし、時間がなければ後で質問と合わせて回答を開示します。

その回答も、お茶を濁すような表現はせず、できる限り具体的に回答します。

例えば、「どうすれば給与水準が上がるのか?」という質問に対しては、「インフロニアは各社の一人当たりの利益（厳密には当社基準の付加価値）に応じて給与は変動する。そのため、コミットしたこと以上に利益を出せば、売上や利益の規模と関係なく上がる。あくまでも数字で、しかも一人当たりの付加価値で判断する」と明確に伝えます。

「合併はするのか?」という質問に対しても、「持ち株体制には持ち株体制のメリットがあり、現時点では合併まで考えていない。まずは、持ち株会社傘下で同業が複数あるメリットも追及してほしい、成果については 2~3 年をかけて評価する」と回答しました。

もちろん、インサイダーにかかることなどもあり、話せることと話せないことがあります。彼らの疑問に正対し、真摯に答えることにしています。こうした対話を繰り返す以外に、不安を解消することはできないと考えているからです。

取締役会の議事録をグループの全社員が読めるようにしたり、持ち株会社と事業会社の幹部が参加するディビジョン会議をウェブでライブ配信したり、メディアの取材に応じたり、YouTube などで経営戦略を語ったりするのも同じことです。

もう一つの心の壁であるプライドはすこし厄介ですが、相手をリスペクトしているという姿勢を見せるという以外にないと感じています。

先ほどもお話ししましたが、私は前田建設が優れていて三井住友建設が劣っているとは全く思っていません。それぞれに強みと弱みがあり、その部分を補完し合えば「1+1」が「2」以上になる。本当にそう思っているので、そのように伝えます。

前田建設に対しても、マウンティングを取っていると思われるような言動は取らないでほしい、三井住友建設の話に耳を傾けてください、と繰り返し言っています。

私は、お互いをリスペクトした上であればグループ会社間で張り合うのは悪いことだとは思っていません。正しく競争して公正に評価する。内側では競争しているが、外に対しては一枚岩を貫く。この緊張関係が強いグループを作ると考えています。

私自身、三井住友建設の経営陣の話に耳を傾けてきましたし、リスペクトしてきました。ただ同時に、飲めないものはダメ、理屈に合っていないものはダメだとはっきり伝えてきました。それを続けた結果、だいぶ心理的な壁はなくなってきたように感じています。

何より、心理的な壁を取り去る一番の良薬は、結果を出すことだと思います。

先日行われたタウンホールミーティングの懇親会でのことです。あるベテランの男性社員が私のところに来て、こう言いました。「ありがとうございます。おかげさまで給料も上がって、家族みんな喜んでます」と。

どこかで見た人だなと思ったので聞いたところ、その社員は前田建設が前田道路を TOB した時に、子会社化（持分法から完全子会社）に反対していた急先鋒でした。「あなた、あの時反対しましたよね」と冗談めかして言ったら「いやあ、あの時は本当に嫌だったんです、すみませんでした」と笑っていました。

もちろん、給料が上がれば批判がなくなるという話でもありませんが、目指している方向が間違っていなければ、自ずと不安やつまらないプライドはなくなっていきます。そのためにはビジョンと戦略を社員に語り、そのコミットメントを実行していかなければなりません。

私は 2008 年 3 月期に前田建設が赤字に転落した時、経営管理本部の総合企画部長でした。それまでの前田建設はコミットした数字に対して甘さがあり、それが赤字転落の要因のひとつでした。それ以来、コミットメントに責任を果たす会社に変えるべく、さまざまな取り組みを進めてきました。

今回の経営統合についても、コミットしたことは必ず実現します。

新しいインフロニアにぜひ期待いただければと思います。