

[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 21 回

インフロニアの成長戦略を上書きする アジア市場の可能性

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。

岐ベログをお読みいただいているみなさまであれば既にご存じのことと思いますが、インフロニアは 4 月 14 日、水道設備大手の水 ing（スイング）を約 900 億円で買収すると発表しました。水 ing に 3 分の 1 ずつ出資している三菱商事、荏原製作所、日揮ホールディングスから順次、株式を取得していく予定で、正式に株式移転が完了し、インフロニアグループに加わるのは 7 月 1 日になります。

株式移転が完了するまでは独占禁止法の制限を受けるため、詳細については語れませんが、水 ing は浄水場など水道施設の運営だけでなく、設計や建設にも強みを持っています。彼らがグループに加わることで、今後、拡大が見込まれる水道コンセッション市場で大きな競争力を得ることができると思います。この M&A については 7 月以降、岐ベログで詳しくお話しますので、もうしばらくお待ちください。

さて、今回は 2025 年 12 月に完全子会社化した三井住友建設の海外ビジネスと、インフロニアグループとしての海外の可能性についてお話しようと思います。

過去 2 回の岐ベログでもお伝えしましたが、三井住友建設は海外事業に強みを持つ会社です。特にアジアを中心に、ローカルのエンジニアネットワークを築いてきました。フィリピンに海外拠点の社員を対象とした研修センター機能も設けており、海外での案件獲得や現場のマネジメント能力はインフロニア傘下の前田建設のみ

ならず、日本のスーパーゼネコンをも上回るレベルと言っても過言ではありません。

◎第 19 回：「三井住友建設の買収は最適な経営判断だった」と自信を持って言える 4 つの理由

(https://www.infroneer.com/pdf/company/topblog/kibelog_vol19.pdf)

◎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

(https://www.infroneer.com/pdf/company/topblog/kibelog_vol20.pdf)

実は、海外拠点でのタウンホールミーティングを開くため、3月と4月にインド・デリーとフィリピン・マニラを立て続けに訪れました。この時に、併せて三井住友建設がデリーやマニラで進めている現場を視察しましたが、現地社員の現場運営能力の高さに衝撃を受けました。

現地の人材が育ち、現地のマネジメントが判断し、現地のチームが利益を生み出す——。その仕組みが既にできあがっているのです。これは、インフロニアが真のグローバル・インフラ企業へと進化していく上で、大きな意味を持つと感じました。

過去 10 年間以上不採算工事ゼロのインド拠点

まずインドについてお話しします。

三井住友建設のインド子会社、SMCC コンストラクション インディア株式会社（10 月 1 日よりアルソシア コンストラクション インディア株式会社に社名変更）は、デリー、グジャラート、バンガロール、チェンナイなど 5 つの拠点でビジネスを展開しています。ビジネスの中心は建築で、昨年度の売上高は 212 億円ほどですが、ローカルスタッフは既に 500 人を超える規模に達しています。

驚くべきは、その現場運営のクオリティです。SMCC コンストラクション インディアは日本企業の現地法人ですが、インド人スタッフによるマネジメントが徹底されており、100 億円を超えるような大型案件であっても、インド人スタッフだけで施工を完遂できるほどのエンジニアリング力が備わっています。

実際、現地でインド人幹部に話を聞きましたが、PM（現場所長）から施工、原価、品質、管理、安全管理まですべてインド人スタッフで現場を回しており、日本人幹部は週1回、巡回でくるだけだそう。三井住友建設の海外での強さはもちろん知っていましたが、ここまで現地化と自走化が進んでいるとは正直、思っていませんでした。

また、現地のマネジメント力もかなりの高水準です。先ほども書いたように、SMCC コンストラクション インドニアは民間の建築工事が中心でありながら、過去10年以上不採算工事がありません。施工に対する評価も高く、顧客の日本企業からも「品質、工期、コストでインドナンバーワン」という評価をいただきました。これは現地のマネジメント体制がいかに強固かということを物語っています。

前回の岐ベログでもお伝えしたように、前田建設は2008年3月期に赤字に転落しました。その最大の要因は赤字受注です。現地の体制を維持するために売り上げを追うあまり、採算の厳しい案件に手を出してしまう。顧客に追加のコストを求めるべき場面で交渉負けしてしまう。そうしたことの積み重ねが純利益の赤字につながったのです。

当時、私は経営管理本部・総合企画部長として会社の体質改善に苦勞していた立場なので、海外、しかもインドで10年間不採算工事ゼロという実績には感動すら覚えます。現地の幹部によれば、危うく赤字になりそうな案件もあったそうですが、結果的にすべて黒字化させました。それだけ、案件の精査やプロジェクトマネジメントが優れているということでしょう。

インド拠点を視察して痛感したのは、日本からの指導に頼る段階は既に終わり、現地が主体となって利益を生み出す自立的な経営が確立されているということです。これには大きな手応えを感じました。

なお、現地のマネジメントが優れている要因の一つに、現地社員のロイヤリティの高さを挙げる声もありましたので付記しておきます。

コロナ禍の時、インドでは日本企業を含め外資系企業の多くが従業員をレイオフしましたが、SMCC コンストラクション インディアは一人もレイオフをせず、雇用を守りました。これがマネジメントと従業員の関係を強固にしたそうです。

外国人は日本人のような浪花節が通じないと言われていています。もちろん、国ごとに文化も価値観も違いますが、同じ人間である以上、会社が本気で社員を大切にしているかどうかは伝わります。その信頼が現場の強さにつながっていると感じました。

フィリピンにある「人材育成のハブ」

次にフィリピンについて。三井住友建設のフィリピンはODAを本社直轄のマニラ事務所、民間工事を土木建築ともフィリピン現地法人子会社の SMCC フィリピンズ株式会社（10月1日からアルソシア フィリピンズ株式会社に社名変更）が事業を展開しています。広く知られているところでは、マニラ首都圏で進められている地下鉄事業があります。三井住友建設は、このうち CP103 工区を約 707 億円（2026年3月時点）で単独施工しています。

私も現場を見ましたが、一つの工区で4台のシールドマシンが同時に動いており、極めて大規模な工事です。私も土木畑なので地下の工事は数多く見てきましたが、一つの工区で4台のシールドマシンが同時に動く現場は初めてでした。

このように三井住友建設のフィリピンは海外における土木事業の重要な拠点として位置づけていますが、それ以上に特筆すべきは、単なる施工拠点を超え、「人材育成のハブ」として機能しているところです。

その中心となっているのは、マニラにある人材開発センターです。前回の岐ベログでもお話しましたが、三井住友建設はローカルのエンジニアを教育し、高度な建設のマネジメントを体系的に伝承するため、2016年に人材開発センターを設立しました。

対象としているのは東南アジアやインドなど海外拠点の人材で、マネジメント層だけでなく、中堅幹部や現場所長、若手社員など、それぞれのポジションに応じて必要な知識やノウハウを教えています。教える内容によって期間は異なりますが、施工管理や安全管理、品質管理、工程管理、コスト管理、現地スタッフを率いるマネジメントまで、建設現場を運営する上で必要な力を数カ月間、みっちり仕込んでいきます。

ここで育ったエンジニアはフィリピン国内にとどまらず、インドを含めた他の東南アジア諸国やアフリカなど世界中のプロジェクトで活躍しています。日本人のエンジニアが海外プロジェクトに出ていくのではなく、ローカルのエンジニアがそれぞれの国のプロジェクトを支えるという循環が生まれているということです。

もちろん、グローバルに展開している製造業を見れば、現地法人による自律的な経営は当然でしょう。人材育成の現地化も、それほど珍しい話ではありません。ただ、建設業界はなまじ国内市場が大きいため、どうしても内向きになりがちでした。海外事業と言えば、ODA（政府開発援助）か日本企業の海外工場の建設が中心で、グローバル化に成功したゼネコンは一握りです。

その中で、三井住友建設はアジアの建設市場で大きな成果を出しています。三井住友建設を M&A したのはエンジニア力を評価してのことですが、インドとフィリピンの現場を見て、その力を改めて実感しました。三井住友建設を選んで本当によかった。率直に、そう感じています。

アジアのコンセッション市場に勝機

今回の視察で、もう一つ強く感じたことがあります。それはインドとフィリピンの双方に、PPP (Public Private Partnership)、つまり官民連携の巨大な市場があるということです。

旧宗主国である英国の影響もあるのか、インドでは高速道路だけでなく、一般道などでもコンセッションの活用が進んでいました。フィリピンもコンセッションに積極的で、マニラではコンセッションを用いた大型プロ

プロジェクトが動いています。

日本の場合、コンセッションは人口減少や財政難を解決する手段として語られますが、インドやフィリピンでは成長をさらに加速させるための推進力としてコンセッションを活用しています。2023年にフィリピンで新PPP法が施行されたように、制度面の整備も進んでおり、コンセッションの活用がさらに広がることは間違いありません。

今回の海外出張で改めて確信しましたが、こうした海外市場の存在はインフロニアの成長を加速させます。

既にお話ししたように、海外拠点では優秀なローカルエンジニアが自走し、次世代を育てるサイクルが海外で回り始めています。この人材育成のプラットフォームは海外を攻める上で大きな武器になります。

また、インドの事例が示すように、適切なマネジメントがあれば、海外市場は安定した収益源になり得ます。これまで日本のゼネコンは海外市場で苦戦していましたが、それは現地の事情に不慣れな日本人がマネジメントしていたことと無関係ではありません。現地の商習慣、労務、契約、コスト感覚、リスクの見極め。そうしたことを深く理解する人材がいなければ、海外事業はどうしても難しくなります。

さらに、金融のクロスボーダー活用も収益機会の拡大につながります。日本でも金利は上がり始めましたが、アジア諸国と比べればまだまだ金利は低く抑えられています。インフロニアがエクイティと低金利のデットファイナンスを持ち込めば、互いに大きなメリットが享受できるはずです。

そして、海外のコンセッション市場です。インフロニアは「脱請負」を掲げて国内のコンセッションを推進していますが、三井住友建設のネットワークがあれば、海外のコンセッション市場でも十分に戦えます。インフロニアがいよいよ国境を越え、真のグローバル・インフラ企業になるということです。

インドとフィリピンの社員に共通していたのは、成長に対する凄まじいまでのモチベーションでした。

もっと大きな仕事をしたい。

もっと難しいプロジェクトに挑みたい。

自分たちの力で国のインフラを支えたい。

世界で戦えるエンジニアになりたい。

そうした熱量が現場の一人ひとりから伝わってきました。

企業の成長を支えるのは、最後は人です。資本も、技術も、戦略も大切ですが、それを動かすのは人であり、熱量です。現地に深く根を張る三井住友建設の強みとインフロニアの経営戦略を融合させ、彼らの熱量をグループ全体の飛躍へとつなげていく。それができれば、インフロニアはもう一つ高い次元に行くことができる。そう感じた海外出張でした。