

Integrated Report

インフロニア・ホールディングス
統合報告書 2025



Who is it?

Q. インフロニアとは何者か？

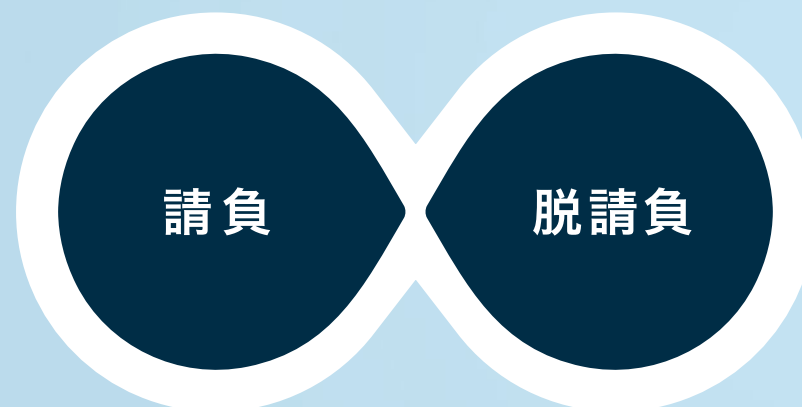


A.

日本初の

総合インフラサービス企業

「つくる」「建てる」から「価値を生み出す」インフラへ



今、インフラ※の老朽化、少子高齢化、担い手不足、自治体の財源不足などの社会課題によって、当たり前だった地域社会の安全性や快適性がゆらぎ始めています。インフロニアは、ものづくり・建設事業（請負）により長年培ってきたエンジニアリング力と地域ネットワークを強みとし、運営・サービス面（脱請負）までを包括的に担うことで、人々の暮らしや地域経済を支えます。

> ※インフラ：P.95 用語集をご覧ください

> 詳細は P.23 をご覧ください

インフロニアグループは、前田建設工業、前田道路、前田製作所及び日本風力開発の主要事業会社で構成され、インフラ事業を通して100年以上にわたり地域の成長に伴走してきました。

建築、土木、舗装、機械及びインフラ運営を主要事業とし、リテール事業や不動産業等、幅広く展開しています。

インフロニアは、一つ一つの事業に誠実に向き合いながら企業価値向上に努め、グループが一体となって地域・社会とともにある企業として、インフラサービスの未来に挑んでいきます。

INFRONEER Holdings Inc.

2021年10月設立



脱請負とは

「脱請負」という言葉には、従来の請負事業だけでなく、事業者としてプロジェクトのリスクを取るという意味が込められています。具体的には、空港や上下水道、有料道路のような公共インフラの運営権を取得し建設、運営、維持管理を手掛けるコンセッション事業や、事業開発・建設から維持管理・運営、売却までの事業投資を行う再生可能エネルギー事業などのビジネスを意味しています。

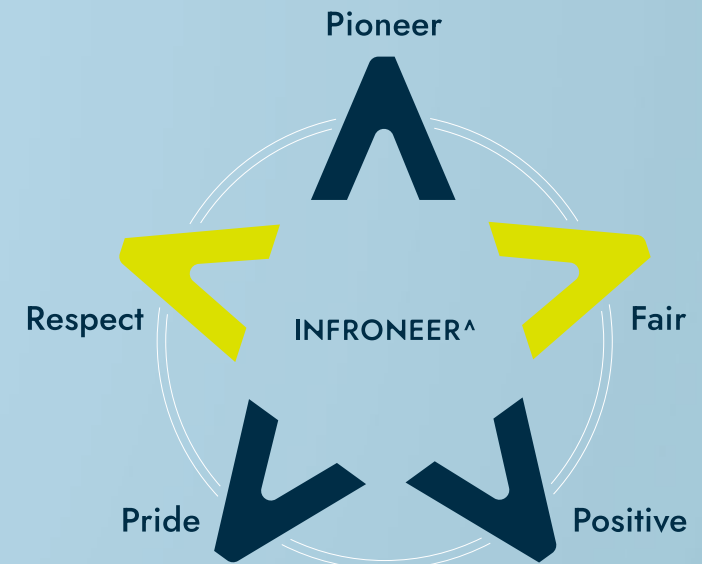
請負事業で長年培ったエンジニアリング力と共に、金融ノウハウを活用することで、リスクを最小化し、大きなリターンを生み出すことを可能にしています。

総合インフラサービス企業の実現に向け、社員一人ひとりが持つべき共通の考え方を定めています。

INFRONEER^ (インフロニア・キャレット)

私たちインフロニアパーソンのもつ多様な強みの累乗(キャレット)による、新しい価値創造の源泉であり、大切にする道しるべです。

Pioneer	失敗してもいい。未知の領域へ、先陣をきろう。
Respect	ぶつかってもいい。互いを認め、信頼を築こう。
Pride	胸を張っていい。技術と知識を誇りにしよう。
Positive	無駄な経験なんてない。どんなことも成長の糧にしよう。
Fair	自己のためだけではない。地域と社会視点で判断しよう。



To where ?

Q. インフロニアが目指す未来とは？

A.

どこまでも、
インフラサービスの
自由が広がる世界。

いつでもどこでも人々が安心して暮らせる持続可能な社会や、災害に強く環境に優しい街。そこに暮らす人々とともにワクワクできる世界。私たちはインフラの力でライフスタイルやカルチャーをも変革できると考えています。

目指す未来の実現のために、私たちは、既存概念にとら
われない自由な発想で、享受する一人ひとりにとって最
適なインフラサービスを提供していきます。

➤ 詳細は P.20 をご覧ください



目指す未来の実現に向けて、以下の理念を定めています。

スローガン

Challenge the status quo

インフラの既成概念に挑むこと。そこから、世界はもっと自由になる。

私たちが目指す未来

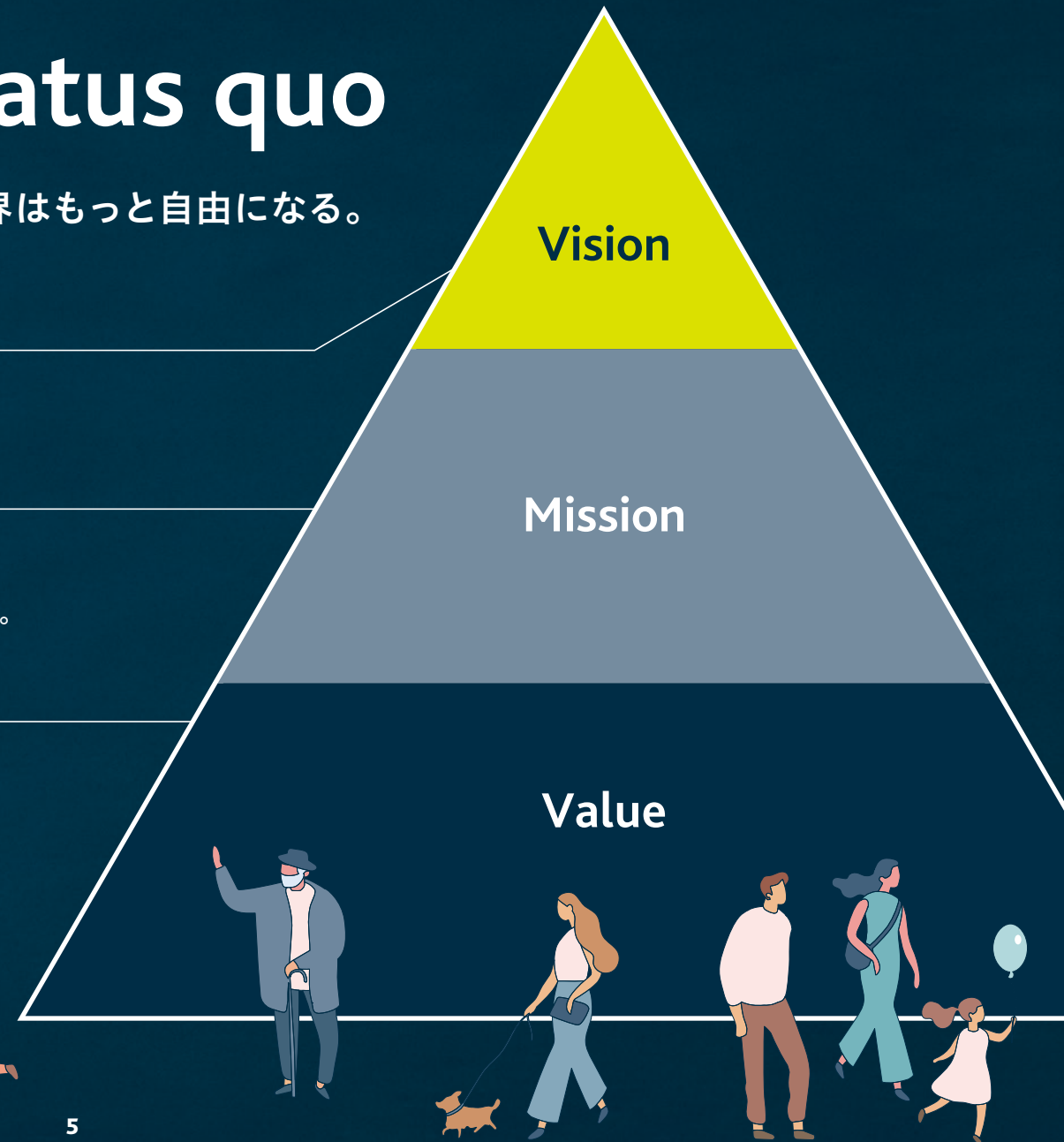
どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。

私たちの使命

インフラストラクチャー・ビジネスの既成概念に挑み、
イノベティブなアイデアで、世界中に最適なサービスを提供する。

私たちが約束する価値

社会・地域の安全安心とサステナビリティ



統合報告書 2025 MAIN TOPICS

トップメッセージ > P.8



総合インフラサービス企業としてインフラによる社会変革に挑戦し続け、企業価値向上を実現する

特集 ① 特別対談 インフロニア×リコー > P.14



社員が価値を語れる企業が「強い企業」になる
二人の経営者が語る変革への挑戦

特集 ② 社外取締役座談会 > P.64

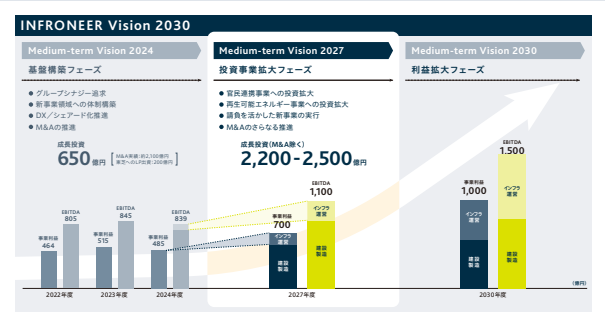


新中期経営計画のもとで進化するガバナンス
～これまでに積み上げた企業価値をさらに向上させるために～

新中期経営計画

INFRONEER Medium-term Vision 2027 > P.26,57

2024 年度で前中期経営計画が終了。
次の 3 年間で「投資事業拡大フェーズ」として新中期経営計画がスタート。

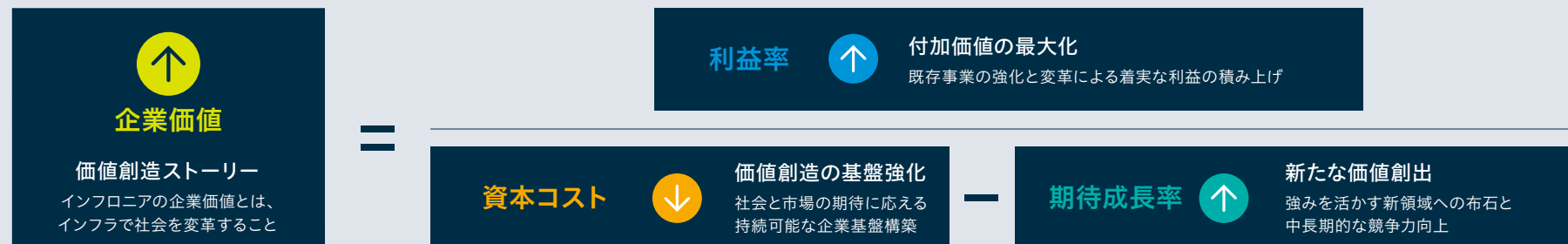


情報開示体系図



CONTENTS

インフロニアは中長期的な企業価値の向上を目指しており、本統合報告書は以下の企業価値向上の計算式を軸とした構成としています。



Chapter 1

イントロダクション

- 2 インフロニアを知るためのQ&A
- 6 統合報告書2025 MAIN TOPICS
- 7 CONTENTS・編集方針

Chapter 2

トップメッセージ

- 8 トップメッセージ
- 14 特集① 特別対談
インフロニア×リコー

Chapter 3

価値創造ストーリー

- 19 価値創造プロセス
- 20 インフロニアが目指す社会
ーサステナビリティステートメント
- 22 成長を支える6つの事業基盤
- 23 インフラの未来に挑む、
ビジネスモデル・競争優位性
- 26 新中期経営計画の概要
- 28 マテリアリティ・KPI

Chapter 4

付加価値の最大化

- 33 インフラを取り巻く社会課題
- 34 前田建設工業トップメッセージ
- 35 前田道路トップメッセージ
- 36 前田製作所トップメッセージ
- 37 日本風力開発トップメッセージ
- 38 インフロニアグループの事業紹介
- 40 建築事業
- 42 土木事業
- 44 インフラ運営事業 前田建設
- 46 インフラ運営事業 日本風力開発
- 48 舗装事業
- 50 機械事業
- 52 主なインフラ運営事業
- 54 シナジートピックス

Chapter 5

新たな価値創出

- 57 新中期経営計画と2030への
ロードマップ
- 58 成長投資戦略
- 60 財務戦略・財務担当役員メッセージ
- 64 特集② 社外取締役座談会
- 68 成長を加速させるドライバー
(IT・DX戦略)
- 70 成長を加速させるドライバー
(人財戦略)

Chapter 6

価値創造の基盤強化

- 73 サステナビリティ戦略
- 74 ステークホルダーとの対話
- 76 ガバナンス
- 82 環境
- 86 社会

Chapter 7

データセクション

- 88 財務諸表
- 89 財務・非財務ハイライト
- 90 財務サマリー
- 92 非財務サマリー
- 94 会社概要及び株式関連情報
- 95 重要視するイニシアチブ・
用語集・社外評価

編集方針

インフロニアでは、本統合報告書をステークホルダーの皆様と当社の重要なコミュニケーションツールと位置付けています。本書は企業価値向上への道筋を示す構成とし、当社の永続的な価値創造プロセスと地域・社会への価値提供についてご理解いただき、ステークホルダーエンゲージメントを積み上げ、社会・企業価値向上に寄与することを目指しています。

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日の当社グループの活動を対象としていますが、一部、それ以前からの取り組みや直近の活動も含まれます。なお、掲載している数値や内容には三井住友建設(株)を含んでおりません。本統合報告書に掲載しているグラフや表は、別途記載がない限り「2025年3月末現在」及び「2024年度」の情報をご報告しています。

参考ガイドライン：国際会計基準(IFRS)財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイドンス」、GRIスタンダード、ISO26000

表紙に込めた想い

目指す未来(Vision)「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」から着想し、もっと自由になった世界を明るくポジティブな雰囲気イラストで表現しました。



総合インフラサービス企業として インフラによる社会変革に 挑戦し続け、 企業価値向上を実現する

2021年10月にインフロニア・ホールディングス株式会社を設立してから4年が経ちました。「総合インフラサービス企業」という、日本では類のない先駆的な企業として未知の領域へ挑戦を続け、2025年3月期をもって最初の中期経営計画である「Medium-term Vision 2024」が完了。基盤構築を終えた次のステップとして、2025年4月より次の中期経営計画「Medium-term Vision 2027」がスタートし、さらなる飛躍を目指して投資を伴うビジネスモデルを

加速させるという新たなフェーズに入りました。

「総合インフラサービス企業」として成長するためには、従来型の請負事業を最終目的とせず、新たな価値を創造する脱請負との両輪の拡大を進めていくことが不可欠です。業績の向上だけを指すのではなく、「社会を変革する力」を持って人々の生活をより便利で豊かなものへと発展させることに挑戦し続けることが重要です。その実現のために、当社にはまだ多くの課題と成長の機会があります。

きべ かずなり
岐部 一誠

インフロニア・ホールディングス株式会社
取締役 代表執行役社長 兼 CEO

1986 年前田建設工業入社、2014 年常務執行役員、2016 年から取締役、経営革新本部長等を歴任し、2021 年 10 月インフロニア・ホールディングス取締役代表執行役社長兼 CEO に就任。

「インフラで社会を変革する」ことが 企業価値になる

当社がチャレンジしているのは、日本において前例のない新しい事業領域での価値創出です。インフラを整備して終わりではなく、運営・サービス面まで包括的に担うことで、公共施設に経済的・文化的な新たな価値を創出していきます。こうした取り組みにより、グループの成長だけではなく地域経済の活性化や人々の暮らしの質の向上を実現することが、当社の目指す姿であり、存在意義だと考えています。

インフロニアにとっての企業価値は、「インフラで社会を変革すること」にあります。一般的に企業価値と言うと、時価総額やDCF法などの数値で測られることが多くあります。確かにそれらは重要な指標ですが、当社が追求する企業価値は数値にとどまりません。

私たちは時代の先を見据えて事業を展開しているため、当社の企業価値は市場から十分に理解されていない部分もあると感じています。現在の株価が我々の期待どおりに推移していないのは、当社の目指す姿と市場評価との間にギャップがあるためだと認識しています。だからこそ、当社の将来性を丁寧に伝え、このギャップを埋めるための努力の必要性和責任を強く自覚しています。

持続可能な社会を ルールチェンジにより実現する

当社を取り巻く経営環境を語るうえで最も重要なのは、建設業が本質的に持つボラティリティの高さにどう向き合うかという視点です。建設業の請負ビジネスは、自ら需要を創出す

ることが難しく、景気や国の政策など外部要因による需給バランスの影響を強く受けるという特徴があります。こうした状況から脱却するために、私たちはインフロニア・ホールディングスを設立し、創業当初から請負のみに依存しないビジネスモデルの構築を進めてきました。インフラを「つくる」だけでなく、運営・維持管理まで一貫して担うことで、持続可能なモデルへの転換を図ってきたのです。

現在の金利上昇や原材料高・人件費の高騰といった外部環境の変化に関しては、建設業が健全な市場として成長していくための転換期と受け取るべきです。物価や人件費が適正価格に上昇し、サービスに見合った対価が支払われることは、社会全体にとって望ましい方向性であり、当社としては歓迎すべきものです。

また、建設の現場における喫緊の課題として抱えるのが、「担い手不足」です。建設業は工場のように自動化しにくく、AIによる代替も難しい典型的な労働集約型産業です。こうした特性のもと、少子高齢化や人口減少が進む日本では、産業そのものの持続可能性が問われています。

この課題に対して、私たちが重視しているのは、「適正な対価が支払われる社会」の実現です。これまで建設コストの上昇が、現場で働く人びとにシワ寄せされてきた構造を放置しては、持続可能な成長は望めません。人件費が適正に上がり、サービスに見合った報酬が支払われることは、業界にとっても社会にとっても当然のあり方です。当社は、その構造転換に先陣を切って取り組んでいきます。

誰かの犠牲で成り立つ仕組みから脱却し、全ての関係者にとってフェアで持続可能な業界構造を築くことは、当社が「総合インフラサービス企業」へ進化するうえで果たすべき重要な責任だと考えています。建設業が抱える社会課題を解決し、未来に向けて新たな価値を創出することが私たちの企業価

値を高めていきます。

これからの時代に求められるのは、請負や建設業の枠にとられず、社会の変化に柔軟に対応し、企業のあり方を見直していく姿勢です。少子高齢化や人口減少が進む日本では、新しい公共性の高いインフラへの税金の配分は今後限定的になると考えられます。その一方で、既存インフラの維持・管理に対するニーズは今後ますます高まると見込まれます。下水道の再整備などを含むこの分野は、当社の新たな成長ドライバーとなる可能性が高く、すでに本格的に取り組んでいます。

➤ ビジネスモデルの詳細はP.23をご覧ください



私たちが企業価値を高めていくうえで最も大切にしているのは、株主、顧客、従業員、協力会社、地域社会など、全てのステークホルダーを対等なパートナーとして尊重し、誠実に対話を重ねる姿勢です。誰かを優先するのではなく、全ての関係者に敬意を払い、共に変化に挑む仲間として積極的にコミュニケーションを図ることが、持続的に事業を続けるうえで不可欠であり、当社が創業以来大切にしてきた理念でもあります。

当社が脱請負という新たな事業領域に取り組む中で直面しているのは制度や法律だけでなく、規範のような「見えない壁」です。この壁は、従来通りのやり方ではなかなか打ち破れません。だからこそ私たちは、既存のルールにただ従うのではなく、必要に応じてルール自体を見直す「ルールチェンジ」を積極的に提案し、社会にとってより良い仕組みをつくる挑戦を続けています。例えば、スタジアム・アリーナにおけるBT+コンセッション※方式の導入はその一例です。私たちは、ルールチェンジに挑戦し、これまでにないビジネスモデルの実現に踏み出しています。

▶ ※BT+コンセッション：P.95用語集をご覧ください

スタジアム・アリーナにおける競争優位性と社会変革

当社グループが2025年4月から運営に携わることになった「新国立競技場」や、2025年7月に愛知県に開業した「IGアリーナ」は、スタジアム・アリーナ事業の領域拡大におけるターニングポイントとなる大きな案件です。IGアリーナは日本初のBT+コンセッション方式を適用しており、当社はいち早く実績を積み込むことで、先行者優位を確立できると考えています。

政府は地域活性化の起爆剤としてスタジアム・アリーナの改革を推進しています。当社がスタジアム・アリーナビジネスに参

画すれば、建設時には請負事業で培ってきたエンジニアリング力が活き、運営時には脱請負事業で経験を積み上げてきたノウハウを活かすことができます。これらの強みを活かした運営により、スタジアム・アリーナを核とした地域のにぎわい創出につながる運営が可能となり、そうしたサービス運営経験から得た実践的知見の蓄積によって、さらに他の地方自治体の課題解決につながる提案の精度向上、案件獲得の拡大につながります。また、実績を積み上げていくことが地元企業との連携をはじめとする最適なネットワーク構築にも寄与します。こうした好循環がスタジアム・アリーナにおける競争優位性となり、まさに請負事業と脱請負事業の強みを活かすことができる当社グループならではの取り組みと考えています。どんな案件であれ、「インフロニアが加わったから変わった」と実感していただけるような成果を目指しています。

インフラの社会変革による企業価値の向上は一朝一夕に成し遂げられるものではなく、地道な積み重ねのうえに成り立つものです。私たちは、数年後、数十年後に振り返った時に「確かに変化を生んでいた」と実感される取り組みこそが、本質的な企業価値の向上につながるものだと思い、目の前の事業に邁進しています。

▶ スタジアム・アリーナについてはP.44、P.52をご覧ください

リスクを成長機会に転換する エンジニアリング力とファイナンス力

収益基盤の視点に立てば、請負ビジネスで堅実な成果をあげる一方で、そこに依存することなく、脱請負の新たな収益モデルを確立することにも注力していく必要があります。一般的に“リスク”とされる分野にも積極的に挑戦する価値があり、

難しさも伴いますが、当社には「リスクになり得ることも限りなくリスクにしない力」「リスクを制御する知見と技術」があり、これを競争優位の源泉にして成果を上げてきた実績もあります。

新たな収益モデルを確立する際に核となるのが、「エンジニアリング力」と「ファイナンス力」の融合です。エンジニアリング力とは、単なる設計・施工の技術ではなく、リスクを正確に見積もり、最適な技術や工法を選定し、品質とサービスを担保しながらコストパフォーマンスを最大化する「コスト算定力」のことです。これにより、現場の判断精度やリスクへの対応力が飛躍的に高まります。一方、ファイナンス力とは、プロジェクトの企画段階からイグジットまでを見据えて、最適資本構成（エクイティとデットの最適なバランス）を設計する力です。技術的リスクをエンジニアリング力で可視化・低減すれば、ファイナンス側のコストも抑えられます。さらに、契約やリーガルヘッジも含めて総合的に設計することで、プロジェクト全体の最適化が図れます。

欧州では建設会社と投資銀行が役割を分担するのが一般的ですが、当社はその両方の機能を一体で担える稀有な企業です。この強みを活かして、今後も他社が手がけていない分野に果敢に挑戦し、グローバルに通用する日本発の新たな事業モデルを確立していきたいと考えています。

脱請負による価値創造は、決して平坦な道のりではありません。しかし、そこには確かな成長の機会が存在します。私たちはリスクを恐れず、正しく見極め、マネジメントしながら前進していきます。それこそが、当社の進むべき道であり、唯一無二の企業像を築く原動力になると信じ、今後も、持続可能な社会の実現に向けて挑戦を続けていきます。

唯一無二のビジネスモデルを さらに発展させる

当社の中長期ビジョン「INFRONEER Vision 2030」は、三段階の中期経営計画で構成されています。第一段階では基盤を固めることをテーマに組織体制や事業基盤を整備してきました。現在は第二段階となる「投資事業拡大フェーズ」に入り、これまでに蒔いた種に栄養を与え、育成していくステージにあります。本フェーズの取り組みを、2028～2030年度の「利益拡大フェーズ」で大きな収益として結実させられるよう、現在の中期経営計画「Medium-term Vision 2027」を推進していきます。

中期経営計画は、単なる目標設定ではなく、未来のあるべき姿から逆算して現在の意思決定を導く羅針盤であるべきだと考えています。この3年半で一定の成果を得たと感じていますが、もちろん全てが計画通りに進んだわけではありません。中長期ビジョンを力強く推進していくためには、計画から逸脱することを恐れず、失敗から学び次に活かす柔軟性と前向きな姿勢が必要です。また、企業として常に危機感を持ち、順調に見える時こそ、内側には緊張感を保ち、現状に甘んじない姿勢を崩してはいけません。変化のスピードが加速する今、常に未来を先取りする意識で経営にあたるのが、企業価値の持続的向上につながっていくと信じて邁進していきます。

「Medium-term Vision 2027」では、中期経営計画の実効性を高めるために、新たな経営指標としてEBITDAを主要KPIに採用しました。従来のP/LやB/Sから見える会計指標だけでは、当社のように請負と脱請負という二つの事業が両輪としてあり、先行投資と成果のタイムラグがある企業の価値は正しく評価されにくいという課題がありました。EBITDAは、企業の事業活動から生み出される実質的なキャッシュの力を示すものであり、報酬や再

投資の原資にも直結する指標。経営の判断軸として、今後の成長戦略を支える重要な尺度だと捉えています。

2024年1月に当社グループに加わった日本風力開発は、現中期経営計画期間中に、1,100MWの案件開発を予定しており、約1,200億円の先行投資を行います。発電が始まるまで時間がかかるため、利益への貢献は2030年度以降を見込んでいますが、EBITDAの推移をご覧ください。将来の成長を含めた当社の企業価値を示せると考えています。

これに加えて、当社独自の視点から「付加価値額」というKPIを採用しており、これは人件費や減価償却、設備投資などを踏まえたうえで、企業がどれだけの本質的な価値を生み出しているかを測るものです。単なる売上や利益では見えずらい「価値の全体像」を可視化する取り組みは、企業文化の進化にもつながると考えています。

2025年5月に三井住友建設株式会社との経営統合を発表し、9月に連結子会社となりました。三井住友建設が当社グループに加わることで、請負・脱請負で差別化の鍵となるエンジン・アリング力の強化が期待できます。三井住友建設と前田建設は技術的にそれぞれ異なる分野に強みを持っていますので、相互に補完し合うことでシナジーが生まれます。また、三井住友建設のアジアを中心とした業界トップクラスの海外事業実績とネットワークを活かし、当社グループとして新たな海外展開も可能です。両社の強みとインフラ運営のノウハウを融合し、総合インフラサービス企業としての実力をさらに高めていきます。

▶ 新中期経営計画の概要についてはP.26、成長投資についてはP.58をご覧ください

業界を先導する高度なガバナンス体制

当社は、設立当初からガバナンスを企業価値向上のエンジンの一つと考えています。このため、2021年10月の設立時、



建設・不動産業界で初となる指名委員会等設置会社を選択し、高度なガバナンスの確立に向けて先導的な取り組みを進めてきました。指名委員会等設置会社を選択している企業は、東証プライム上場企業で約5%、東証全体ではわずかに約3%です（2025年1月時点）。指名委員会等設置会社を選択することで、会社法上、取締役会から執行役へ大幅な権限委譲が可能となります。執行役の裁量で決定できることを拡大させ、経営の監督と執行を明確に分離することで、スピード感ある意思決定の実現と経営の透明性・公平性を確保できます。

こうした考え方を一層推進し、中期経営計画の達成とさらなる企業価値向上を目指し、2025年6月にガバナンス体制の変更を行いました。

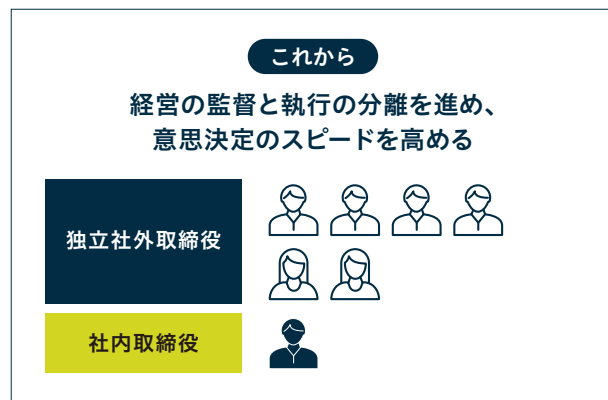
具体的には、これまでの取締役会は社外取締役が過半数を占めていたものの、事業会社の社長も取締役を構成していました。しかし、これでは社内取締役が自らの業務執行を自ら監督することとなり、指名委員会等設置会社を採用した狙いと矛盾します。このため、社内取締役は、CEOつまり代表執行役社長のみとし、監督と執行をより明確に分離することとしました。この体制は、国内でも数社の事例しかなく、極めて先進的なガバナンス体制です。

また、執行役については、当社グループのセグメント別に役割を設定し、取締役会から委譲された権限と責任のもと、中期経営計画の達成に向けて、執行役の役割を最大限に発揮し、当社の方針を事業会社まで一気通貫で確保することを狙っています。

こうした挑戦は決して容易ではありません。しかし、持続的な成長のためには常に改革に挑む姿勢が不可欠と信じています。これからも私たちは、全てのステークホルダーの皆様と誠実に向き合いながら、企業価値の向上を目指します。

▶ 社外取締役座談会についてはP.64、ガバナンスについてはP.76をご覧ください

ガバナンス体制のさらなる強化



企業価値牽引の要となる DX と人的資本経営

当社グループは、価値創造型事業への転換に向けて鍵となるDXと人的資本への投資に力を入れています。DXに関しては、特に注力しているのが経営やインフラのマネジメントにデータを活用する仕組みの構築です。2025年4月には、アクセンチュアと合併会社「インフロニアストラテジーアンドイノベーション(ISI)」を設立しました。アクセンチュアとインフロニアから約100名が参画して、ITシステムの開発にとどまらず事業成果の創出にコミットし、各事業会社のDXの推進に取り組みます。取り組みを通じてDXによる成果の創出と併せて、DX人

材の育成を進め、また、アクセンチュアの持つDXの知見やグローバルのネットワークを取り込み、インフロニアのビジネスモデルを支えるピースを集めていきます。

また、業務のデジタル化にとどまらず、DXを経営判断につなげていく必要があります。人間が気づかないパターンをアルゴリズムが発見し、これまでにない判断の選択肢を提示してくれるように、AIの進化はすでに人間の知を超える領域に到達しつつあります。この流れを経営に取り込むことで、インフラの管理手法も、経営の意思決定そのものも、進化させることができると考えています。

人的資本に関しては、長期的に企業価値を高めていくためには、事業モデルの変革だけでなく、それを支える「文化」と「人」の改革が不可欠です。当社では、社員一人ひとりの主体

性を引き出し、変化に対応できる柔軟な組織をつくることを目的に、人的資本経営を中核とした施策を推進しています。

その象徴的な取り組みが、2025年度よりインフロニア単体で開始した新人事制度です。これは単なる報酬体系の見直しではなく、職責と成果への貢献に応じた適正な処遇を実現する評価制度の再構築を意味するものです。これによって優秀な人材が働きがいを持ち、能力を発揮できる環境を整備し、当社の加速度的な成長にもつなげていく計画です。

私はこの新人事制度を「マネジメント改革」と位置づけています。この制度の鍵を握るのは評価者である上司。上司が部下と真摯に向き合い、日々の行動をきちんと見て、フィードバックする力が求められます。ダイバーシティやサステナビリティ経営を実現するには、まずマネジメント層が変わらなければいけません。その覚悟を促す制度として、新人事制度は非常に重要な意味を持っている施策と言えるでしょう。

また他にも、次世代の経営層候補の育成を本格化させました。候補者には、ビジネススキルだけでなく「構想力」と「戦闘力」という二つの資質を身につけてほしいと考えています。

構想力とは、歴史や哲学などのリベラルアーツを通じて広い視野を養い、社会の変化を読み取りながら、自らの仮説を論理的に構築する力です。戦闘力とは、逆境でも信念を持って行動し、結果を出すための意志の強さを指します。失敗を経験した後には何度でも立ち上がる粘り強さも、戦闘力の重要な要素です。私は、この二つの力を併せ持つ人材こそが、これからの時代の企業価値の向上を牽引する存在になると確信していますので、この取り組みは当社の将来のためにも続けていきたいと思っています。

私たちが目指しているのは、単なる業績向上を目指す企業ではありません。変化を恐れず、未来に向かって進化し続ける企業でありたい。その象徴が、DXと人的資本への投資なのです。こ

れらは単なる施策ではなく、当社の進化を牽引するエンジンであり、企業価値の本質を形づくる柱だと考えています。これからも「企業価値の源泉を未来にシフトさせる」という強い意志を持ち、着実にその歩みを進めていきます。

➤ IT・DX戦略についてはP.68をご覧ください

➤ 人財戦略についてはP.70をご覧ください

インフロニアグループを支える 投資家の皆様へ

昨今、東京証券取引所をはじめとした市場からは、PBRの引き上げを求める声が高まっています。当社は企業価値を本質的に向上することに力を入れており、私たちが目指すのは、事業活動の結果を着実に積み上げることです。そのうえで社会や市場からの評価として株価が上がることでPBRが高まっていくと認識しています。

こうした考えを実現していくためには、当社自身が、投資家の皆様をはじめとした全てのステークホルダーへ「企業価値のストーリー」を誠実に伝え続ける努力が必要です。IRの強化はもちろん、統合報告書やWebメディアなど、多様なコミュニケーションの場を通じて、当社の目指す未来と、そこへ至る戦略の道筋をわかりやすく発信していきます。価値向上の取り組みを社会と共有することこそが、PBRの改善と真の信頼の獲得につながっていくはずです。

投資家の皆様には、当社の企業価値を長期的な視点で見つめていただき、その挑戦を温かく、そして厳しく見守っていただければ幸いです。

※インタビューは2025年5月末に実施しました



特別対談

社員が価値を語れる企業が「強い企業」になる
二人の経営者が語る変革への挑戦

INFREONEER X RICOH

ぎべ かずなり
岐部 一誠

インフロニア・ホールディングス株式会社
取締役 代表執行役社長 兼 CEO

1986年 前田建設工業入社。2021年10月に持ち株会社のインフロニア・ホールディングス設立、同月より現職。「脱請負」を掲げ建設業の構造改革を推進。

やました よしのり
山下 良則

株式会社リコー
取締役会長

1980年 リコー入社。フランス工場や中国工場の立ち上げをはじめ、英国生産会社の管理部長、米国生産会社の社長を務め、リコーのグローバル化を牽引。2017年に代表取締役社長執行役員・CEOに就任し、多様な社員の活躍を促す社内改革を推進。

社会環境や市場の変化を見据えて行う事業変革は社員と共に進めていく

岐部 山下会長とは以前から懇意にさせていただいており、リコーの事業変革についても様々なお話を伺ってきました。オフィスオートメーション(OA)という概念を世に広めた歴史ある世界的な企業でありながらも、2020年には「デジタルサービスの会社への変革」を宣言されるなど、変化を恐れない挑戦する姿勢は学ぶべきことが多いと感銘を受けています。

インフロニアも「脱請負」を掲げ、建設業の枠を超えた総合インフラサービス企業を目指しています。業種は異なりますが、企業のビジネスや考え方を大きく変えていくという意味では、私たちも同じ課題に直面していると感じています。

山下 リコーは90年近い歴史がありますが、これまでの歩みを振り返ると、まさにお客様の“はたらく”の変化にあわせて事業を変革することで成長してきた企業と言えます。それは、

私たちが「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべきだ」という想いをOAという言葉に込めて、様々な機器やサービスの提供を通じて、働く人の生産性向上や創造力の発揮を支援してきたことからもわかっていただけるはずです。

2000年代に入り、ペーパーレス化の進展や世界金融危機、コロナ禍といった環境変化でプリント需要が大きく減少しました。「このままでは2036年の創業100周年を迎えるころには会社の存続が危うい」と考え、デジタルサービスの会社への変革を目指すことにしました。

この変革を進めるにあたり重要視したのが「人」でした。事業変革は社員が動かないと実現しません。だからこそ、社員がこの変革にどのような意味や価値があり、それが自分たちの充足感・達成感・自己実現にどのようにつながるのかを理解し、自律的に変革に取り組むための環境整備を進めていくことにしたのです。その変革をどの方向に進めるのかを示したのが、2036年ビジョン※「“はたらく”に遊びを」です。社員が自分の仕事の意味を理解し、誇りを持てるようにしたいという想いを込めたものであり、これを実現することで企業としての存在意義を高めたいと考えています。今はまだ道半ばですが、確かな手応えを感じています。

※2023年には企業理念であるリコーウェイを改訂し、「“はたらく”に遊びを」を使命と目指す姿と定めた

岐部 社会環境や市場の変化を受けて、会社の将来を考えた時に、ビジネスモデルの課題や事業変革の必要性を感じたという点や、その実現のために社員の力が必要になるという考えは、私たちも同じです。当社が直面した課題は、2000年代から少子高齢化や人口減が進む中で、高度成長期に整備したインフラをどう維持していくかということ。インフラをつくることに主眼を置いた請負契約だけのビジネスでは、いずれ立

ち行かなくなるという危機感から、前田建設では2011年に「脱請負」を宣言しました。PPP/PFI(官民連携)※や再生可能エネルギー事業に踏み出し、つくるだけでなく、運営や投資まで担うモデルへの転換を進めてきました。最初は仮説でしたが、次第に間違っていなかったという手応えを得て、2021年にはホールディングスを設立し、複数の収益源を育てる基盤づくりを経て、現在は投資の拡大を進めています。こうした取り組みを通じて、当社は総合インフラサービス企業としての方向性を定め、今後は社員一人ひとりが変革の担い手として成長し、誇りを持てる企業にすることが重要になると考えており、その進展に注力していく計画です。

➤ ※PPP/PFI：P.95用語集をご覧ください

前例や慣習を超えて挑む 社員の主体性がつくる現場発の価値創造

岐部 事業モデルを変えるうえで最も難しいのは、組織や人の意識や行動を変えることです。特に建設業では長年の前例や慣習を守ることが、安全や品質の確保につながってきたことも否めません。しかし、それが新しい発想を阻んでしまうこともあり、変化が起こりづらい業界と言えます。その中で、「こういうものだ」と受け入れられてきた暗黙の規範を問い直し、必要ならば打ち破る。それが私たちの掲げる「脱請負」の核心です。しかし、理念を掲げるだけでは変化は起きません。事業変革を進めていくうえでは、社員一人ひとりが自分の仕事为社会にどう役立っているかを実感し、自ら語れるようになることが重要だと考えています。

山下 当社も同じ課題を抱えていました。ものづくり企業としてプリントビジネスで培った成功体験は、デジタルサービスの会社への変革を難しくしていた部分があり、社員の意識と





行動、また人材活用の仕組みを変える環境整備が必要でした。その課題を解消するために導入したのが「リコー式ジョブ型人事制度」です。欧米型の仕組みをそのまま取り入れるのではなく、日本の文化や社員のキャリア形成を考慮した運用にすることで、社員が安心して様々な挑戦に踏み出し、役割の枠にとらわれず自律的に働けるようにしました。さらに、社員が自ら事業アイデアを提案し、採用されれば社長直属の部署で3年間事業化に専念できる社内起業制度「TRIBUS(トライバス)」も設けました。事業化への評価はもちろん、社員の挑戦そのものを評価する仕組みもセットにすることで、制度が形骸化せず、社員の意欲向上につながっています。こうした取り組みにより、社員が会社の変化を自分ごととして捉え、挑戦を通じて手応えを感じられる機会が着実に増えたことも、事業変革の大きな推進力となっています。

岐部 社員の力を事業変革の力に変えていくためには、現場でしかわからない課題を自分たちで考え、解決する姿勢が欠かせません。例えば仙台空港の運営では、保安検査の待機列という課題に対し、ゲートを増やすのではなく、チケット確認の位置を変えるという工夫で渋滞を大幅に減らすことができま

した。これは現場でしかわからない発想です。現場で課題を見極め、主体的に改善を積み重ねることで価値は創出できる。こうした姿勢が根づくことで、社員一人ひとりが自分の仕事の価値を自分の言葉で語れるようになり、事業モデル転換を成功させる力になるはずです。

2030年を見据えたビジョンと 投資戦略脱請負を利益の柱に据えて 社会課題の解決を実現する

岐部 上流や下流にまで大きく領域を広げるというビジネスモデルは、社会にとっても価値があり、そこで働くグループの社員にとっても誇りを感じられるものだと考えています。海外の経営者から「事業モデルの血を入れ替えるには10年かかる」とアドバイスを受けたこともあり、当社にとって2030年が一つの節目になると捉えています。それまでに、売上は請負事業が多くても、利益の半分以上を脱請負で生み出せる状況を実現したいと考えています。もちろん簡単なことではありません

が、その実現に向けて、再生可能エネルギーやスタジアム・アリーナ運営といった長期で価値を生む事業に戦略的な投資を進めているところです。

山下 インフロニアが日本風力開発を約2,100億円で買収したのは大きな一手だと思います。事業の幅が広がる一方で、投資と運営のバランスはどのように取っていくのですか。新しい事業の価値を高めるには、投資だけでなく運営の工夫が重要だと感じています。

岐部 投資と運営のバランスは、投資で成長の種を蒔き、運営でその価値を最大化するサイクルで取っていきます。ただし風力への投資は長期で価値を生みますが、設備更新や運営の負荷も大きいので、キャピタルリサイクルを意識した運営も重要です。運営して価値を高めた事業を適切なタイミングでイグジットし、その資金を次のプロジェクトに回す。こうした循環をつくることで、より多くの社会課題に取り組める体制を整えたいと思っています。日本風力開発の買収は時価総額の半分に迫る規模の投資で、社内外でも様々な意見がありましたが、挑戦の意義を具体的な成果で示すことで理解を得ていく意向です。

山下 地域適応の重要性もありますね。私も海外での経験から、事業価値を最大化するには地域ごとに特化したモデルをつくるのが欠かせないと感じています。

岐部 地域の特性に応じたモデルづくりは、再生可能エネルギー事業でも極めて重要です。例えば日本海側の風力発電は、波力が強く雷も多く、ブレードや基礎構造に欧州規格のままでは耐えられないリスクがあります。だから本来は欧州や中国の規格をそのまま導入するのではなく、日本の気候や地形に適した設計・技術開発と、それを前提とした運営モデルが必要なのですが、現在は、そのような形がなかなかできていないというのが実情です。私は、そうした地域適応を進めることが、日本企業である私たちに課された役割だと考えています。最も、現状では容易ではない部分も多く、引き続き取り組みを深めていかなければならないでしょう。

山下 再生可能エネルギー事業で地域特性に合わせたモデルを構築する取り組みは、企業価値にも直結するはずですね。それをどのように投資家に説明していくのが重要ですね。どのようなストーリーを描いていますか。

岐部 社会課題の解決は時間がかかる仕事です。だからこそ投資家の方々には、こうした挑戦が長期的な成長につながるモデルであることを理解していただきたいと願っています。そのために、数字だけでなく、私たちが社会にどんな価値を生んでいるのかを丁寧に伝え、共感と信頼を得ながら、長期的な成長を共に実現していきたいと考えています。

リスクを価値に変える挑戦が 社員を成長させ、企業を「強く」する

岐部 大きな挑戦には、政治や財政、気候変動など数えきれないほどのリスクが伴います。近年は世論の影響が政策判断に

強く反映される傾向もあり、国や自治体の方針が大きく振れる可能性もあります。こうした不確実性の中で、事業をどう進めるかは非常に難しい課題です。しかし、私はリスクのないものにはリターンも少ないため挑戦する意味は薄いと考えています。だからこそ、社会課題の解決や企業価値の向上につながる挑戦に、今後も注力していきたいです。

山下 リスクがあるほど、チャレンジの価値は高まります。大事なことは、そのリスクをどの程度正しく捉えられるかどうかです。外から見れば大きなリスクでも、当事者からすれば許容範囲かもしれませんし、その逆もあります。だからこそ、リスクをどのように可視化し、マネジメントするかが、とりわけ重要になってくると思います。

岐部 山下会長もエンジニア出身なのでおわかりいただけたと思いますが、リスクは、自分たちに技術があればマネジメント可能なケースもあり、サイエンスである程度解決できると考えています。外部と内部でリスクの見え方に差があるからこそ、他社が踏み込めない領域に挑戦することもできますし、その結果として独自の価値を生み出せることもあります。

山下 技術の裏付けによってリスクを価値に変えられることは、インフロニアの大きな強みです。そして、その価値を支えるのは社員一人ひとりです。自分の役割や仕事の意義を理解し、それが社会課題の解決にどうつながるのかをお客様に自ら伝えられる社員が多い企業こそ「強い企業」だと思います。そうした社員が増えれば、企業は「よい企業」から「強い企業」へと進化することができると信じています。

岐部 社員一人ひとりの力は、当社が総合インフラサービス企業として挑戦を続けていくための強さの源泉です。この力が社内に広がれば、どんなリスクにも自律的に向き合える組織となり、社会に選ばれ続ける「強い企業」へと進化できるはずです。



日本の未来に必要とされる存在として 覚悟を共有し、強く進化する企業へ

岐部 少子高齢化や財政制約といった日本特有の課題の中で、高度成長期につくられたインフラをどう維持し、価値を高め続けるか。これは社会全体が避けて通れないテーマです。私たちはその解決のために、請負の枠を超え、運営や投資も含めたインフラのライフサイクル全体に関わるビジネスモデルに挑戦してきました。時価総額の半分に迫る規模の投資も行ってきましたが、それをやる意味と価値、そしてやらなければならないという確信があるからこそ進めています。この覚悟をグループ全体で共有し、未来の社会に貢献できる企業として進化を続けます。

社員が誇りを持って自らの価値を語れること。社会に必要とされるインフラを支え、新しい価値を生み出し続けることで、未来の日本にとってなくてはならない企業となる。それが私たちインフロニアの目指す姿です。

山下 インフロニアや、岐部社長の取り組みには、確固たる意志とスピード感があります。大きなリスクを伴う挑戦も、そこに社会課題の解決という明確な軸があるからこそ価値が生まれる。その軸がぶれない限り、取り組みは必ず実を結びます。私は、御社がそのような「強い企業」へ進化することを強く期待しています。

価値創造ストーリー

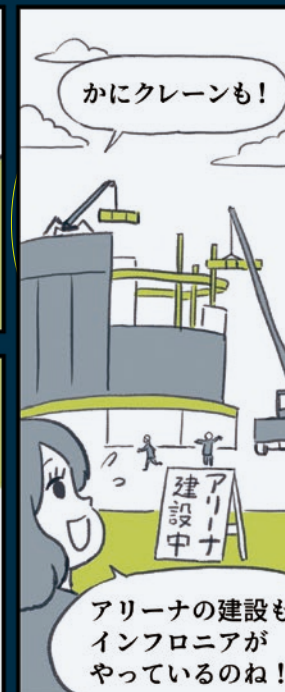


この章では、「企業価値」を向上させる価値創造ストーリーについて説明しています。

インフロニアの企業価値とは、インフラで社会を変革することです。その取り組みをご紹介します。

「インフロニアは何をしている会社？」

- 19 価値創造プロセス
- 20 インフロニアが目指す社会—サステナビリティステートメント
- 22 成長を支える6つの事業基盤
- 23 インフラの未来に挑む、ビジネスモデル・競争優位性
- 26 新中期経営計画の概要
- 28 マテリアリティ・KPI



価値創造プロセス



インフロニアが目指す社会

ーサステナビリティステートメント

最適なインフラサービスの提供により、インフロニアグループに関わる

全てのステークホルダーと地球のサステナビリティを実現します

インフロニアグループは、変化する社会を見据え、「インフロニアグループサステナビリティステートメント(以下、IGSS)」を策定しました。IGSSは、インフロニアが目指す社会像と提供する社会価値を示し、その実現に向けて私たちが成長していくための羅針盤であり、インフロニアのビジョン、ミッション、バリュー (VMV) の未来像をより具体的に示しています。

総合インフラサービス企業として、世界中に多様なサービスを一貫して提供するゆえに、様々な局面で課題解決に貢献でき、価値を創出し、サステナビリティを実現することができます。

未来を予測することが困難だからこそ、私たちが目指す社会の姿を描き、中長期的な戦略に反映させます。

インフロニアが目指す社会は私たちだけでは実現することはできません。IGSSに共感し、一緒に進み続ける仲間を増やし、共に挑戦していきます。

- 1 地球と人々と共に存在し続ける共生社会の実現を目指します。
- 2 インフロニアの強みを好循環させ、3つの社会価値「機能的価値」「環境価値」「共愉価値※」と経済価値の同時追求を目指します。
- 3 社会価値創出のためにインフロニアの強みを成長させるドライバーを磨き、実行力を高めます。

※共愉価値:「共愉(きょうゆ)」とは、「みんながワイワイ楽しく、生き生きとしている様子」を表現している言葉で、オーストリア出身の思想家イヴァン・イリイチ(1926-2002年)が提唱した概念。人間の本来持つ力を、他者や自然との関係のなかで創造的に発揮させていくことができる社会をつくり、「ともに愉しむ」といった意味が含まれる

> 実現したい共生社会

インフロニアは、「総合インフラサービス企業」として、世界中に最適なインフラサービスを行き届かせ、ステークホルダーと協働して次のような共生社会を実現します。

with the Earth(地球と共に)

地球環境と経済活動とのトレードオフから解放され、自然との調和が図られた社会

経済成長を追求する過程で環境を犠牲にするのではなく、環境保全と経済発展が共存し、相互に支え合う社会です。自然との調和が図られることで、現在だけでなく将来の世代にも豊かな自然環境と経済的な機会を提供します。

with Society(社会と共に)

個々の多様性を尊重し、ウェルビーイングが実現される社会

人々がそれぞれの個性や価値観を持ち、互いに違いを認め合いながら、心身共に健康で満たされた生活を送ることができる社会です。人々が互いに支え合い、協力し合うことで、より豊かで健康的なコミュニティが形成され、持続的に発展する社会を目指します。

インフロニアの成長戦略と 目指す社会



さらなる成長ドライバー

発想力

市場創出のビジネスモデルや
協働パートナーシップ等

企業文化

挑戦できる
カルチャー

DX

デジタル技術をもちいた
ルールチェンジ



INFRAFRONTIER Holdings Inc.

インフロニアの強み

請負

エンジニアリング力の
さらなる強化

脱請負

新たな収益基盤の
構築

体質強化

遠心力と求心力の
バランス

付加価値の最大化

新たな価値創出

価値創造の基盤強化

データセクション

> インフロニアが創出する社会価値

インフロニアが持続可能な発展に寄与する事業を行うことにより、社会全体が3つの価値を享受できます。

安全安心で持続的にインフラを利用できる

機能的価値

解決を目指す社会課題の例 老朽化、財源不足、エネルギー安定供給(自給率・再生可能エネルギー導入率)、担い手不足

地球資源の循環と創造による地域への

環境価値

解決を目指す社会課題の例 異常気象、エネルギー安定供給、生物多様性、カーボンニュートラル

一人一人の暮らしの喜びを尊重し合い、
ともに楽しくワクワクする

共愉価値

解決を目指す社会課題の例 少子高齢化と地域課題、まちの安全・暮らしやすさ、ダイバーシティ

> 社会価値創出のための成長ドライバー

インフロニアが提供するインフラサービスとは、既成概念に捉われず未来に新しい価値を生み出す事業です。インフラのあり方次第でライフスタイルやカルチャーをも変革する存在になっていくと考えています。インフロニアは、自社の強みを活かしながら、さらなる成長へのドライバーによりその強みを加速させ、「機能的価値」「環境価値」「共愉価値」の創出を目指します。

成長を支える6つの事業基盤

価値創造の源泉となる様々な事業基盤の中で特に重要なものが、「人的資本」「財務資本」「ビジネスノウハウ」「国内外拠点」「長期パートナーシップ」「自然資本」です。これまで積み重ねてきた事業基盤の強化を図りながら、事業基盤それぞれを効果的かつ効率的に組み合わせることにより、インフロニアグループの持続的な成長と社会そして地球の持続的な発展の両立を目指します。

1 人的資本

情熱をもって、価値を創造できる人材

自律的に挑戦・共創できる「価値創造人材」の育成に取り組んでいます。人材獲得競争力の向上、多様な人材が活躍できる企業文化の醸成と働きやすさを追求しています。

➤ 人財戦略についてはP.70をご覧ください

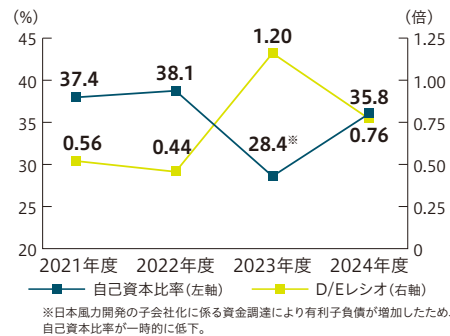


2 財務資本

攻めと守りの財務マネジメント

新事業への投資については借入金等を利用し、レバレッジを高めることによって、自己資本に比べて投資のリターンが大きくなることが期待されます。一方で、継続的に投資を行うためには、健全な財務資本の存在が不可欠です。D/Eレシオ、自己資本比率等の指標を管理し、状況に応じて金融機関、投資家との良好な関係に基づく適切な資金調達を行います。

➤ 資本戦略に関する取り組みはP.60、詳細な数値はP.88をご覧ください



3 ビジネスノウハウ (知的資本)

各事業会社が蓄積したノウハウの連結と進化

当社グループの事業会社は、インフラへのニーズを先取りし、いち早く応えるため、各社が培ってきたエンジニアリング力や知識と、新たな挑戦で得た金融ノウハウを武器に、地域・社会と共に成長し、企業価値向上に努めてきました。今後、さらなる事業強化を図るとともに、総合インフラサービス企業としてグループ全体でシナジーを発揮し、インフラサービスの未来に挑んでいきます。

➤ 事業セグメントの詳細はP.38、事業の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/company/ourbusiness.html>

4 国内外拠点 (製造資本)

自社拠点と地域ネットワーク

国内外における事業会社の本支店の他、営業所のサテライト等、自社拠点と地域ネットワークを有しています。この地域ネットワークの活用と連携により、事業基盤のさらなる強化と競争優位性確保を目指します。

➤ 各事業会社の拠点数の詳細はP.93をご覧ください

5 長期パートナーシップ (社会・関係資本)

総合インフラサービス企業を共に実現するためのパートナーシップ

当社グループは、実績と信頼を積み重ねた協力的会社を有しており、協力的会社への経済、人材、技術的サポートを充実させ長期的なパートナーシップを確立しています。また、インフラ運営事業においては、各方面の国際的トップ企業とアライアンスを組みながら、ビジネス領域を拡大しています。

官公庁、不動産会社、交通インフラ、エネルギー企業等、多くの発注者様からの信頼を頂いております。

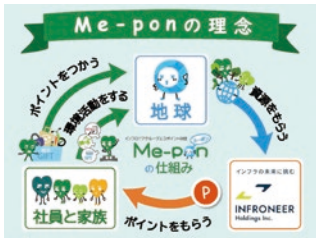
協力的会社(加入会社数)	土木・建築セグメント:前友会(614社) 舗装セグメント:共栄会(94社)、瀝友会(55社)
アライアンスパートナー	NTT株式会社、東急株式会社、アクセンチュア株式会社、株式会社東芝、aqualia、OAK View Group、Pixie Dust technologies、GL events、AEG、Suez、MACQUARIE等
顧客	官公庁、不動産会社、交通インフラ、エネルギー企業等

6 自然資本

「地球」も当社の大切なステークホルダー

地球資源の恩恵を受けながら事業活動を行っていることから、連結純利益の2%を目安として、株主配当と同様に投資者「地球」に還元するという考えのもと、「地球への配当」を推進しています。取り組みの一つとして、社員やその家族が参加できる社内エコポイント制度「Me-pon」により個人の環境活動の可視化を図っています。

➤ 地球への配当の詳細はP.73及びWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/dividend.html>



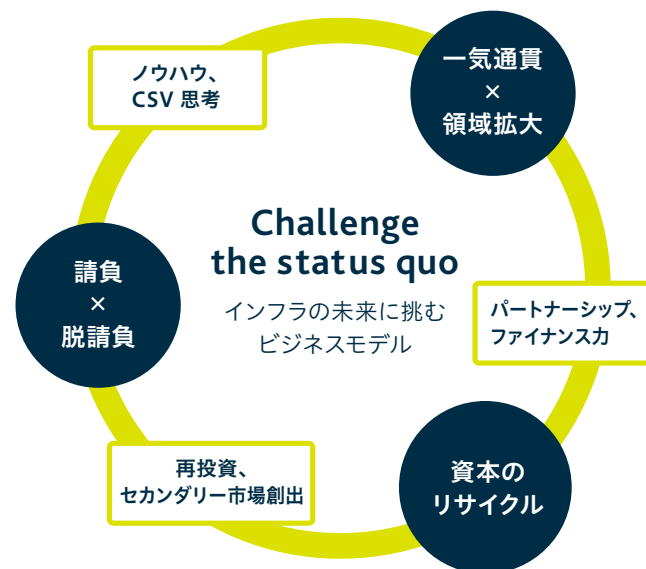
インフラの未来に挑む、ビジネスモデル・競争優位性

社会インフラの進化と課題解決に向けて、インフロニアグループは自らの成長を重ねながら、3つのビジネスモデルを通じて新たな価値を創造し、持続的な競争優位性を追求しています。

> ビジネスモデルの全体像

当社グループのビジネスモデルは、「請負×脱請負」「一気通貫×領域拡大」「資本のリサイクル」の3つの側面から成り立っています。

事業会社の従来の事業における強みを活かしつつ、経済や政策などの外的要因に左右されずに持続的成長を実現するビジネスモデルの確立を目指し、インフラ運営の上流から下流までをワンストップでマネジメントする「総合インフラサービス企業」をグループ全体戦略として強力に推進しています。当社グループは、事業の開発や運営の実績を通じて蓄積されたノウハウと、多様かつ豊富な知見・経験を有する人材、ライフサイクルコストの最小化と適切なリスク評価に基づくファイナンス力を駆使し、多様な分野にアプローチできます。これらの強みを武器に、競争力を最大化し、高収益かつ安定的な収益基盤の確立を目指します。



1 請負 × 脱請負

請負の強化と脱請負の拡大で成長サイクルの好循環を実現

自社収益の安定化と拡大を図りながらも、事業リスクを取り、「総合インフラサービス企業」だから実現できる付加価値の創造とインフラサービスの継続的な社会への提供を通じて、企業価値向上を図ります。

請負

請負事業は、当社グループの柱であり強みです。長い年月をかけて培ってきたエンジニアリング力や地域ネットワークは、脱請負においても事業のリスクやコストの低減に必要なノウハウです。請負の強化が脱請負によるリターンを最大化させる競争力となります。

脱請負

脱請負事業は、請負事業で長年培ってきたエンジニアリング力に金融ノウハウを掛け合わせることで、リスクを最小化し、大きなリターンを生み出すことを可能にしています。具体的には、公共インフラの運営権を取得し建設、運営、維持管理を手掛けるコンセッション事業や、事業開発・建設から運営・維持管理、売却までの事業投資を行う再生可能エネルギー事業などのビジネスです。

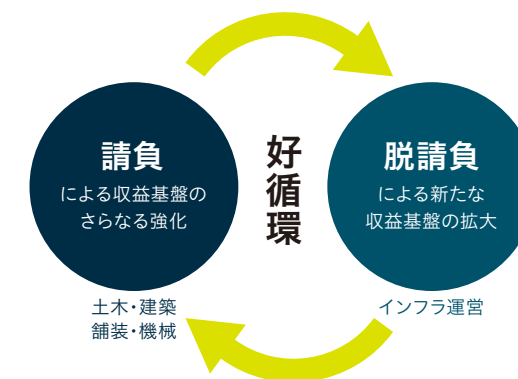
脱請負に取り組むことで蓄積された事業ノウハウや運営中のインフラ施設での技術実証の機会を請負に活かすことで、請負の差別化につながります。

> 事業セグメントの詳細はP.38をご覧ください Webサイトはこちら <https://www.infroneer.com/jp/company/ourbusiness.html>

エンジニアリングアプローチ

- ・既存の地域ネットワークを活かした機会の創出
- ・精緻なLCC*マネジメントによる運営リスクの低減

※LCC：ライフサイクルコスト



脱請負思考による差別化

- ・事業主目線で提案型のものづくりへ
- ・運営中のインフラ施設での技術実証が可能

2 一気通貫 × 領域拡大

一気通貫と領域拡大による高付加価値創出

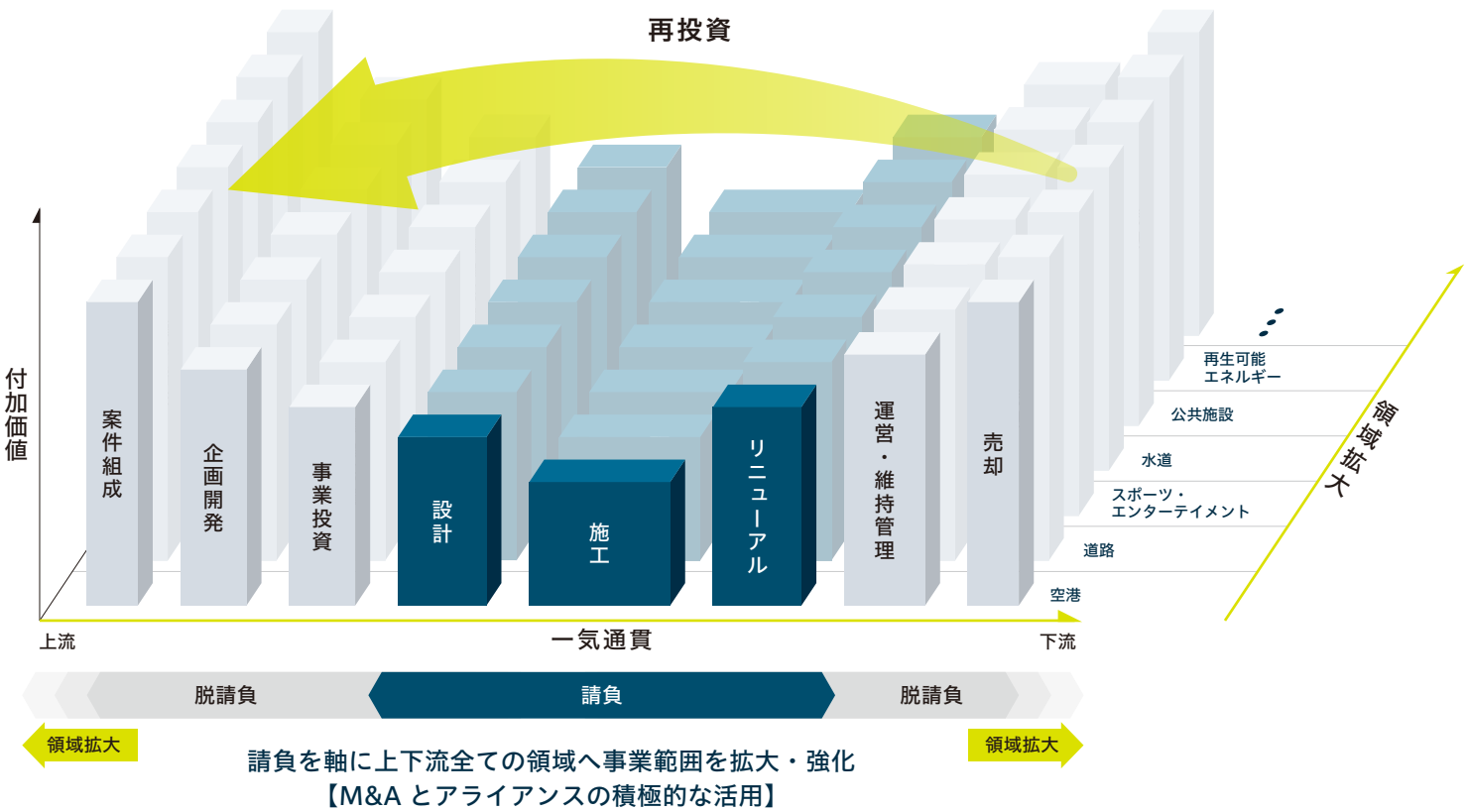
一気通貫

請負業を基盤とし、付加価値の高いバリューチェーンを上流から下流まで一貫して構築することで、利益率の向上を目指すビジネスモデルを展開します。

領域拡大

当社グループの成長戦略によって企業価値を高めていくために、自社及び協力会社の本業の成長だけでなく、M&Aやアライアンスによる事業領域の拡大を図っていきます。

道路事業、空港事業、水道事業など様々なインフラ分野に事業を拡大し、複数の分野を手がけることにより、街や都市、社会全体に対して、より包括的かつ効率的にサービス提供することを可能にします。これにより、国や自治体、あるいは民間事業主の抱える様々な課題解決に幅広く貢献していきます。



3 資本のリサイクル

資本のリサイクルにより付加価値を創出

1 収益基盤

グループ内で事業の案件組成(上流)から再投資(下流)に至るまで、インフラの全ライフサイクルを一貫して包括することで、付加価値の最大化を可能にする収益基盤を形成しています。

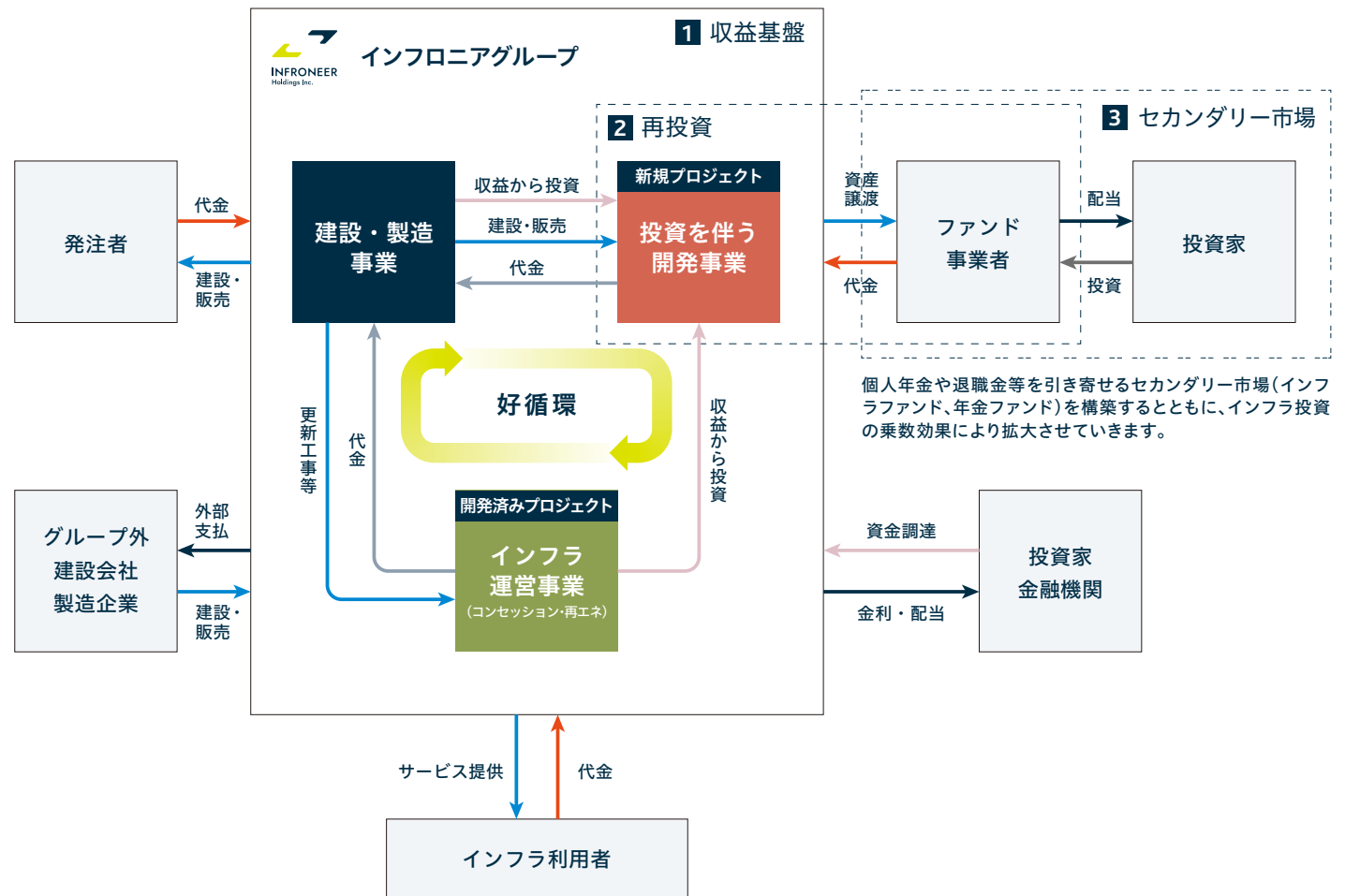
2 再投資

エンジニアリング力と金融ノウハウをベースに、リスクを取ってインフラをつくり、運営し、長期リターンを生み出すプロジェクトにする。そして、安定運用が重要視されている年金ファンドなどに譲渡し、その譲渡益をさらに新たな事業に投資していく、といった資本の流れを作るものです。

3 セカンダリー市場

インフラの付加価値を高め、安定したリターンを生み出すインフラの運営・維持管理をしながらエクイティを年金ファンドなどの投資家に渡していき、インフラ投資市場の活性化につなげていきたいと考えています。

▶ インフロンニアと東急(株)が共同株主を務めるグローバル・インフラ・マネジメント(株)では、新たなインフラ事業プラットフォームを構築し、セカンダリー市場の創出に取り組んでいます。詳細の取り組みはグローバル・インフラ・マネジメントのWebサイトをご覧ください
<https://www.gimc.jp/>



新中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」

前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の概要

前中期経営計画期間では、ほぼ計画通りの成長を実現しました。官民連携事業ではアリーナや水事業といった新分野での拡大を実現しています。新中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」では、これからの3年間で「投資事業拡大フェーズ」と位置づけ、自己資本比率やD/Eレシオの規律などの資本戦略に則り、バリュー思考に基づく積極的な投資を迅速に実行していきます。

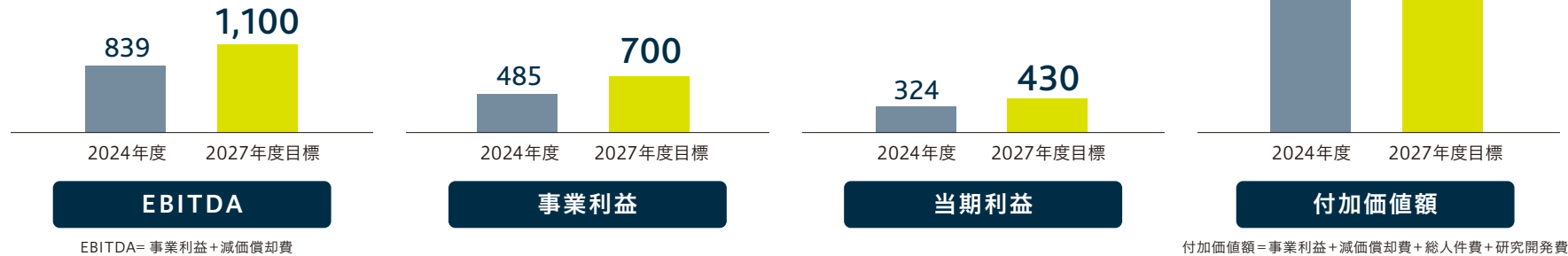
Medium-term Vision 2024 (2021-2024)	Medium-term Vision 2027 (2025-2027)
基盤構築フェーズ - グループシナジー追求 - DX /シェアード化推進 - 新事業領域への体制構築 - M&A の推進	投資事業拡大フェーズ > P.57 - 官民連携事業への投資拡大 - 再生可能エネルギー事業への投資拡大 - 請負を活かした新事業の実行 - M&A のさらなる推進

戦略三本柱	基盤構築フェーズの振り返り	戦略三本柱	投資事業拡大フェーズの重点施策
生産性改革	●受注規律の徹底と市況を捉えた価格転嫁により、事業利益は飛躍的に向上 ●グループシナジーの最大化により、付加価値額が飛躍的に増加	インフロニアのビジネスモデルに基づく収益基盤の確立	●国内における事業領域・インフラサービス事業のさらなる拡大 ●海外における事業領域拡大・インフラサービス事業への参入
新たな収益基盤の確立	●官民連携市場において、国内市場での確固たる地位を確立（案件数40以上）特に大型のアリーナ関連のコンセッション事業を3件獲得 ●日本風力開発のグループ化により再生可能エネルギー事業拡大	付加価値の最大化	●バリュー思考に基づく、価値創造プロセスの最適化 ●グループ連携による利益の最大化 ●安定かつ低コストな資金調達の実現 ●付加価値創出につながる視点での固定費・管理費の適正化
体質強化・改善	●J-ESOP*の導入により、従業員の経営への関心を強め、グループ一体感を醸成 ●社外取締役が過半数を占める指名委員会等設置会社として実効性あるガバナンス体制を構築 ●日本風力開発のガバナンス体制を再構築	体質強化・改善	●グループ人財戦略の推進 ●社内外の環境に対応した最適なガバナンスの追求 ●投資規律（基準・モニタリング）のレベルアップ

> ※ J-ESOP（従業員株式給付制度）について詳細は P.55 をご覧ください

> 財務目標 2024年度実績と2027年度の財務目標（億円）

新たなKPIに採用



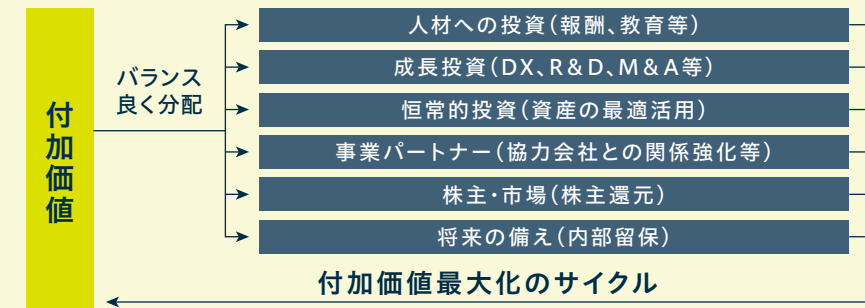
(億円)

セグメント		2024年度実績	2027年度目標
建築 ^{※1}	EBITDA	177	205
	事業利益	113	134
土木 ^{※1}	EBITDA	180	215
	事業利益	152	178
インフラ運営 ^{※2}	MK	EBITDA	80
		事業利益	△ 4
	JWD	EBITDA	△ 2
		事業利益	△ 16
舗装 ^{※3}	EBITDA	310	360
	事業利益	197	247
機械 ^{※4}	EBITDA	46	50
	事業利益	22	26
その他 ^{※5}	EBITDA	48	35
	事業利益	22	23

※ 1 前田建設（個別） ※ 2 MK：前田建設（個別）+ JWD：日本風力開発（連結） ※ 3 前田道路（連結） ※ 4 前田製作所（連結） ※ 5 前田建設子会社
 注）2027年度事業利益の目標については内部取引による連結消去を考慮していないセグメント利益

持続的成長のための付加価値の分配

付加価値は人的投資、成長投資、株主還元、将来への備え（内部留保等）にバランスよく分配していく方針としています。これらの分配額を最大化するためには、何よりも、その原資となる付加価値の最大化が不可欠です。付加価値の最大化とポートフォリオの最適化・充実化を図り、その結果、資本コスト低減や時価総額の拡大につながると考えています。



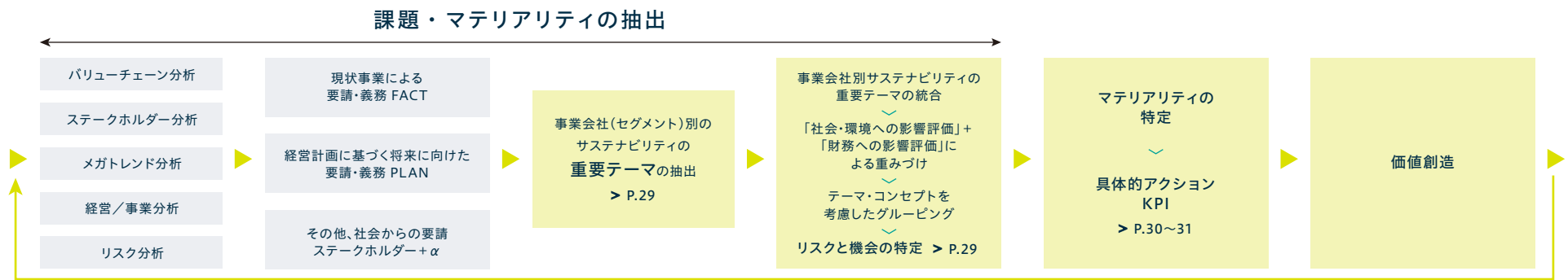
マテリアリティ・KPI

インフロンティアグループは社会課題解決の迅速な推進と実現のため、継続的な付加価値の最大化と分配により、企業価値を向上し、永続的に社会全体へ貢献するため以下の5つのマテリアリティを特定しました。

- 安全安心とより快適な社会の創造
- 環境配慮社会の実現
- バリューチェーンの強化
- 価値創造人材と相互尊重
- ガバナンス強化

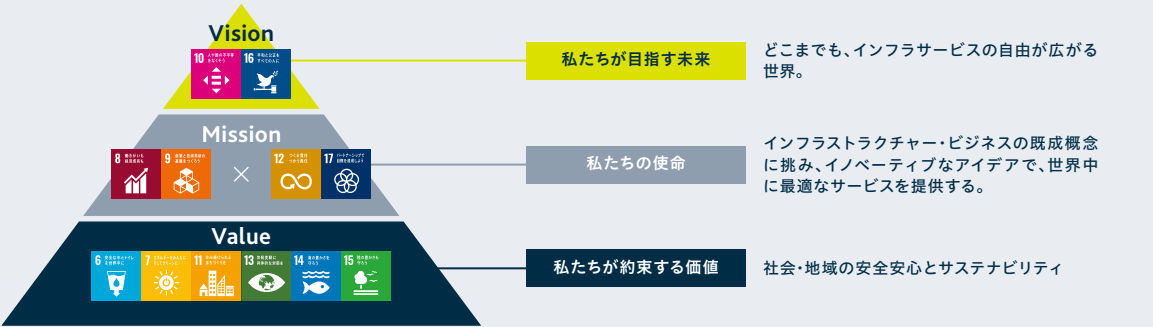
マテリアリティ特定プロセス

ホールディングス体制への移行に伴い、経営会議や取締役会での議論とともに、事業会社の多様な分野のメンバーによる検討を重ね、特に取り組むべき社会課題解決、マテリアリティ特定を行いました。ステークホルダーの皆様にもインフラを取り巻く課題と当社グループの活動への理解を深めていただくために、マテリアリティは、シンプルで分かりやすい表現に集約しています。また、経営計画、各セグメント事業と重点課題の結び付きを具体的に明確にすることを心がけました。中期経営計画「Medium-term Vision 2027」の発表及び日本風力開発のグループ化に伴い、2025年7月には、一部マテリアリティ・KPIの見直しを行いました。



SDGsの実現とVMV

当社は、個別のマテリアリティとSDGsとの関係だけでなく、インフラという多様かつ幅広い社会基盤を事業領域とする企業として、自社のVMVとSDGsを結びつけています。「取り組みや事業内容・領域・バリューチェーンから直接的・間接的に提供する価値(Value)」と「取り組み・事業が行われることにより、社会全体として実現されるもの(Vision)」を私たちの使命(Mission)を通じて実現していきます。



> 重要テーマ

当社はマテリアリティ特定のためにグループ全体での重要テーマを抽出・統合・評価しました。

重要テーマ		
✓ 再生可能エネルギーによる発電及び発電施設の建設	✓ 建材における特定化学物質の管理	✓ 人権への理解向上と侵害防止
✓ 環境負荷低減を実現する工法、設備・商品の設計・施工・製造の推進	✓ 建設物及びインフラサービスの機能性、快適性向上に貢献する商品・工法の開発・販売・施工の推進	✓ 教育・研修の充実と推進
✓ バリューチェーン全体の温室効果ガス排出の削減	✓ 建設現場の省力化、効率化に貢献する工法、技術、商品の設計・施工／開発・製造の推進	✓ 防災・減災技術の推進
✓ 化石資源由来原材料の削減	✓ インフラ運営事業の拡大（コンセッション事業を通じた社会課題解決への貢献）	✓ ガバナンスの強化
✓ 製造プラントの環境負荷低減	✓ 建築・構築物・商品の安全性と品質の確保	✓ コンプライアンスの遵守と不当競争・腐敗の防止
✓ 生物多様性の保全	✓ 協力会社との連携強化／供給能力強化と生産性向上	✓ 情報セキュリティ
✓ 再生材の利用率向上と廃棄物ゼロに向けた取り組み	✓ 地域コミュニティへの公益向上／地域での優先調達	✓ 顧客プライバシー
✓ 有害物質の管理と適切な廃棄	✓ 労働者の就労環境・条件の改善／安全衛生の推進	✓ サプライチェーン全体におけるサステナビリティ対応の推進
✓ 水資源の適切な管理	✓ 多様な人材の受け入れと活躍の場の拡大	✓ リスク管理の強化
✓ 大気への有害物質の排出削減	✓ 不法就労／強制労働の防止（外国人労働者への対応）	

> リスクと機会

29項目の重要テーマに対して、グループ全体・各事業会社へ及ぼすリスク・機会を検討し重要性を評価しました。

また、長期経営方針の一部として検討し、対応する経営上の課題を抽出しました。

検討・抽出した経営課題を、グループ経営陣と、社外取締役を含む取締役が中心となって検討・議論し、取締役会で特に重要なものとして特定しました。

➤ リスクマネジメントの詳細はP.81、リスクと機会の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/materiality.html>

➤ マテリアリティ・KPI 一覧

中期経営計画		マテリアリティ	重要テーマ	中長期目標・KPI (2030年度目標)		2024年度実績	進捗	SDGsへの貢献
戦略3本柱	重点施策							
インフロニアの ビジネス モデルに 基づく 収益基盤の 確立 > P.26	● 国内における事業領域・インフラ サービス事業のさらなる拡大 ● 海外における事業領域拡大・イン フラサービス事業への参入	安全安心とより快 適な社会の創造	●インフラ運営事業の拡大(コンセッ ション事業を通じた社会課題解決 への貢献)	請負と脱請負の事業利益比	50:50	104:-4※1	➡	
			●建設物及びインフラサービスの 機能性、快適性向上に貢献する商 品・工法の開発・販売・施工の推進	土木 工事成績評価 建築 顧客満足度調査 舗装 工事成績評価 機械 顧客満足度調査	80/100点以上 80/100点以上 80/100点以上 5段階評価中、4以上	81.2点 90.3点 81.9点 4.0点	➡	
			●建築・構築物・商品の安全性と品質 の確保	インフラ運営に関するアベイラビリティ 指標	策定中	—		
		●防災・減災技術の推進						
		環境配慮社会の 実現	●再生可能エネルギーによる発電 及び発電施設の建設	再生可能エネルギーによる社会に対す る温室効果ガス削減貢献量	2030年度 156万t/CO ₂ 2050年度 240万t/CO ₂	16万 t/CO ₂	➡	
		バリューチェーン の強化	●地域コミュニティへの公益向上 /地域での優先調達	MKが運営するコンセッション事業※2 でのSPC社員に占める現地採用の割合	65.0%	63.5%	➡	
付加価値の 最大化 > P.26	●バリュー思考に基づく、価値創造 プロセスの最適化 ●グループ連携による利益の最大化 ●安定かつ低コストな資金調達の 実現 ●付加価値創出につながる視点での 固定費・管理費の適正化 ●気候変動:2050年ネットゼロに向 けた取り組みを推進するとともに 社会への再生可能エネルギーの 安定供給をする	バリューチェーン の強化	●建設現場の省力化、効率化に貢献 する工法、技術、商品の設計・施工/ 開発・製造の推進	付加価値額	2027年度 2,250億円	1,777億円	⬆	
			●サブライチェーン全体におけるサス テナビリティ対応の推進	グループシナジーによる技術開発のリ リース掲出件数	2024年度からの累計 20件	2件	➡	
			●協力会社との連携強化/供給能力 強化と生産性向上	サプライヤーへのサステナビリティ調達 ガイドラインの遵守依頼率	100%	2025年度から実施	—	
				建設キャリアアップシステム現場登録率	100%	事業者登録率:76% 技能者登録率:78% 現場登録率:100%	➡	
				重大災害ゼロ(休業4日以上) 度数率の低減	度数率を2030年度 まで継続して0.6以下 (MK)	度数率:0.61 強度率:0.02	➡	
		環境配慮社会の 実現 > P.82	●環境負荷低減を実現する工法、 設備・商品の設計・施工・製造の 推進	設計施工(新築)案件のホールライフ カーボン※3削減に向けた全体算定	算定率100%	2025年度から実施	—	
	●バリューチェーン全体の温室効果 ガス排出の削減		設計施工(改修)及び他社設計案件の ホールライフカーボンの算定	策定中	—	—		
	●化石資源由来原材料の削減		温室効果ガスの削減 スコープ1・2 (2021年比)	2030年 45.8%削減 2050年 排出実質0	30.3%削減	⬆		
	●製造プラントの環境負荷低減		スコープ3(2021年比)	2030年 25%削減 2050年 排出実質0	32.5%削減			
			RE100の達成	2030年 RE100	89.4%			

➤ マテリアリティ・KPI一覧のフルバージョンはWEBサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/materiality.html>

※1 2024年度は開業費への投資のため事業利益がマイナスになっています
※2 MK=前田建設、現地採用を重点施策としているSPCに限る
※3 建設物のライフサイクル全体(資材調達から廃棄に至るまで)で排出される温室効果ガス排出量

中期経営計画		マテリアリティ	重要テーマ	中長期目標・KPI (2030年度目標)		2024年度実績	進捗	SDGsへの貢献
戦略3本柱	重点施策							
付加価値の 最大化	●気候変動:2050年ネットゼロに向けた取り組みを推進するとともに社会への再生可能エネルギーの安定供給をする ●循環経済:あらゆるインフラの環境配慮設計を推進し、計画的な運営・維持管理による長寿命化を実現させる ●自然再興:環境負荷低減や自然環境の機能を活かした取り組みを推進し、自然との調和を図る	環境配慮社会の実現	●生物多様性の保全 ●再生材の利用率向上と廃棄物ゼロに向けた取り組み ●有害物質の管理と適切な廃棄 ●水資源の適切な管理 ●大気への有害物質の排出削減 ●建材における特定化学物質の管理	自然共生サイトの認証取得	1件以上	1件	↗	
				木材調達量	2,000㎡以上	1,135㎡	→	
				廃棄物の最終処分量削減に向け、リサイクル率を向上する	98%以上(MK)* *有害性がありリサイクルできないものを除く	89.7%	→	
				アスファルト合材事業に投入する再生材料の割合	50%以上	46.5%	↗	
				主要資材(鋼材、コンクリート、アスファルト)資源生産性の向上	25円/kg以上	22円/kg	↗	
体質強化・ 改善 > P.26	●グループ人材戦略の推進 ●多様な人材の計画的な確保 ●多様な人材が活躍できる組織づくり ●社内外の環境に対応した適切なガバナンスの追求 ●投資規律(基準・モニタリング)のレベルアップ	価値創造人材と相互尊重 > P.70, P.86	●労働者の就労環境・条件の改善/安全衛生の推進 ●多様な人材の受け入れと活躍の場の拡大 ●不法就労/強制労働の防止(外国人労働者への対応) ●人権への理解向上と侵害防止 ●教育・研修の充実と推進	女性社員雇用率 女性管理職比率 障がい者雇用率 女性育休取得率 男性育休取得率	2027年度 20% 4.8% 2.8% 100% 75%	16.3% 2.3% 2.4% 95.8%※4 62.2%※5	→	
				人権デューデリジェンスの継続的な実施		継続的に実施	→	
				グループ全体での共通理解とシナジー創出を目的とした、一人当たりのグループ共通研修時間	前年度比改善	2025年度からグループ共通研修を開始 > P.70	—	
		ガバナンス強化 > P.76	●ガバナンスの強化 ●コンプライアンスの遵守と不当競争・腐敗の防止 ●顧客プライバシー ●リスク管理の強化 ●情報セキュリティ	社外取締役比率	過半数	社外取締役比率:55.5%(5名/9名)	↗	
				取締役議長及び指名・報酬・監査委員長への独立社外取締役起用		起用	→	
				社長をリーダーとするサステナビリティ委員会のもとPDCAの実施		開催回数:年4回	→	
				重大な法令違反件数	0件	0件	→	
				顧客プライバシーの漏洩事故	0件	発覚件数 0件	→	
				リスク管理体制の適切な運用の維持		リスク管理委員会の実施	→	
				情報セキュリティガバナンス対象会社の拡大	インフロニア及びその子会社	インフロニア及び主要子会社4社	→	

※4 育児休業を取得した割合
※5 育児休業及び育児休暇を取得した割合

付加価値の最大化

$$\begin{array}{c} \uparrow \\ \text{企業価値} \end{array} = \begin{array}{c} \text{利益率} \uparrow \\ \text{資本コスト} \downarrow \end{array} - \begin{array}{c} \text{期待成長率} \uparrow \end{array}$$

この章では、計算式における「利益率」を向上させる付加価値の最大化について説明しています。
既存事業の強化と変革による着実な利益の積み上げによって、さらなる収益の拡大を目指し社会課題の解決に取り組みます。

「インフロニアがまとめて解決！」

- 33 インフラを取り巻く社会課題
- 34 前田建設工業トップメッセージ
- 35 前田道路トップメッセージ
- 36 前田製作所トップメッセージ
- 37 日本風力開発トップメッセージ
- 38 インフロニアグループの事業紹介
- 40 建築事業
- 42 土木事業
- 44 インフラ運営事業 前田建設
- 46 インフラ運営事業 日本風力開発
- 48 舗装事業
- 50 機械事業
- 52 主なインフラ運営事業
- 54 シナジートピックス



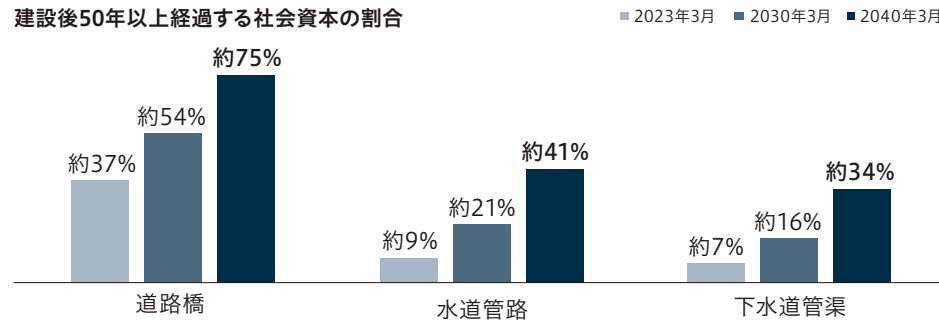
インフラを取り巻く社会課題

インフロニアグループは、インフラを取り巻く様々な社会課題の解決を目指しています。特にインフラの老朽化は深刻であり、この課題は、少子高齢化や地球温暖化というマクロ的課題から発生している国の財政的制約・担い手不足・資源の制約と関連しています。これらを国だけで解決することは困難です。だからこそ、当社グループにしかできない唯一無二の総合インフラサービス企業の実現を通じた社会課題の解決に取り組み続けます。

> インフラの老朽化

建設後50年以上経過するインフラの割合が加速度的に高くなり、老朽化の課題に直面しています。

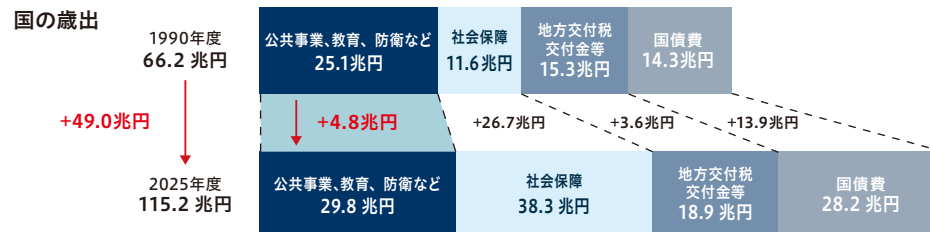
建設後50年以上経過する社会資本の割合



【出典】国土交通省「インフラメンテナンス情報」

> 国の財政的制約

少子高齢化が急速に進展し、1990年度と比較して社会保障費が3倍以上に膨れ上がる一方、インフラ整備・維持管理に必要な費用はほぼ横ばいです。国だけでは、財政的制約があるため、官民連携によりこの課題を解決する必要があります。

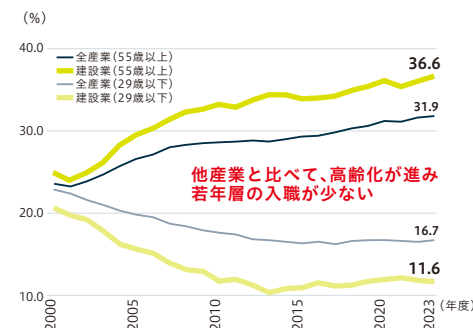


【出典】財務省「これからの日本のために財政を考える」

> インフラの担い手不足

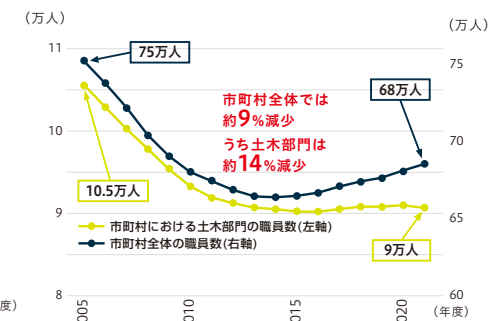
建設業就業者の高齢化が進行しています。また、インフラの公共サービスの担い手である地方公共団体の技術系職員も減少傾向にあり、官民全体でインフラの担い手不足という社会課題に直面しており、これらを前提とした事業活動が必要となります。

建設業就業者の高齢化の進行



※2011年データは、東日本大震災の影響により推計値
【出典】国土交通省「建設事業をとりまく現状と課題」

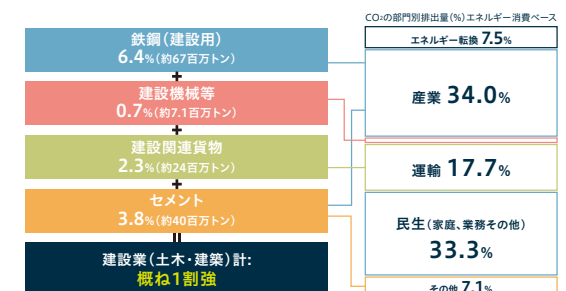
市町村における職員数の推移（市町村全体、土木部門）



【出典】国土交通省「インフラメンテナンスにおける包括的民間委託導入の手引きについて」

> 建設業全体での温室効果ガスの削減

カーボンニュートラルへの貢献は事業活動の前提となります。サプライチェーン全体を含めた建設業における温室効果ガス排出量は、全産業の10%を超えています。このため、再生可能エネルギー事業や環境配慮製品の提供などが求められます。



【出典】国土交通省「国土交通省のインフラ分野におけるカーボンニュートラルに向けた取組」



まえだ そうじ
前田 操治

前田建設工業株式会社
代表取締役社長

1997 年前田建設工業入社。2002 年 6 月から取締役、常務執行役員等を歴任し、2016 年同社代表取締役社長（現職）、2021 年 10 月インフロニア・ホールディングス取締役会長、2025 年 6 月執行役（現職）に就任。

➤ ※BT+コンセッション：P.95用語集をご覧ください
➤ メッセージのフルバージョンはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/comany3-top-message.html>

世の中の時流を捉え 価値創造に挑戦する

「請負・脱請負の好循環ビジネスモデル」 で付加価値向上に取り組む

社会経済の動向や価値観の変化の中で、インフラの老朽化、担い手不足、環境負荷低減など、さまざまな社会課題が顕在化していますが、それとともに建設業に求められる役割も大きく変化しています。企業は常に社会から求められる存在であり続けなければなりません。

変化の激しい時代を迎え、それら変化への対応を怠れば、いくら歴史が長く企業規模が大きい企業でも一瞬でその優位性が失われる時代です。我々はインフラ企業として日頃より技術や安全対策の研鑽に努めると共に、世の中の時流や社会課題にしっかりと向き合い、迅速・果敢に変革に挑戦し、引き続き地域・社会に貢献し続ける企業を目指してまいります。

当社では2019年度から、「NEXT10」という経営計画に取り組んでいます。そこでは、目標実現のための戦略三本柱として、「1.生産性改革」「2.脱請負事業の全社的推進」「3.体質改善」を掲げてきました。2025年度からは「脱請負事業の全社的推進」を第一の項目に移行し、脱請負事業をさらに推進していくと共に、請負事業においても脱請負思考をもって、事業主目線、さらには社会的目線にたち、全社で付加価値創造に取り組んでまいります。そして、請負事業で培ってきたエンジニアリング力とインフラ運営事業で得た知見とノウハウを掛け合わせ、請負と脱請負を融合させた唯一無二のビジネスモデルに引き続き挑戦してまいります。

“健全な危機感”とともに変化の先を読む

前中期経営計画を振り返ると、物価上昇や労務費の高騰が急激に進む中、当社は受注時における適正利益・適正工期・適正な施工体制の確保に向けた受注規律の徹底や、逸失利益の最小化により業界水準と比べて高い利益を確保できました。

新たに打ち出した中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」で掲げる高い目標の達成に向けて、受注規律のさらなる高度化や、コスト競争や環境の煽りを受けないための、プロジェクト上流からの作り込み、グループ会社・協力会社を含めた、効率化に向けた技術開発や、DXの推進など、他社との差別化を意識しながら付加価値の向上に取り組んでまいります。

国内初のBT+コンセッション※方式で開発が進められ、当社も設計施工の立場で携わってきたアジア最大規模のアリーナ「IGアリーナ」が、無事に工事完成を迎え、いよいよ2025年7月から30年間の運営が開始され、当社もインフラ運営事業の位置づけとして、引き続き運営者の立場で事業に参画してまいります。近年、スポーツ市場は年々増加し、市場規模の成長が見込まれる一方で、海外と国内のスポーツ産業化の浸透に大きな差が生じております。地域の活性化や、スポーツ産業全体の発展を踏まえ、課題やリスクを把握しながらも、当社ではそれらを好機ととらえ、入札の時点からより効率的で持続可能な運営が可能となり施設の未来価値を最大化できる、インフラと運営を一体とした新しいビジネスモデルを引き続き目指してまいります。

急速に変化するこの時代、将来的な市場縮小が起きた環境下でも継続して利益を上げ、社会に求められ続けるには、グループ、地域、さらには異業種との連携が不可欠であり、パートナーと一体となって、新たな取り組みに挑戦し続ける必要があります。当社はインフロニアグループの中核企業としての自負と責任感を持つとともに、全職員が健全な危機感を持ち、価値創造に向けスピード感のある改革にチャレンジしてまいります。



いまいずみ やすひこ
今泉 保彦

前田道路株式会社
代表取締役社長

1981年前田建設工業入社。2010年から取締役、執行役員等を歴任し、2020年6月前田道路代表取締役社長（現職）、2023年6月インフロニア・ホールディングス取締役、2025年6月執行役（現職）に就任。

➤ ※PPP、包括的民間委託：P.95用語集をご覧ください
➤ メッセージのフルバージョンはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/comany3-top-message.html>

次なる100年に向けて さまざまな課題に挑戦し 進化と成長を続ける

「利益重視」への意識改革で前中計の目標達成

前中期経営計画で掲げていた目標を達成することができ、やりきったという手応えを感じています。道路工事や建物の外構工事を行う建設事業で受注時利益率の確保に努めるとともに、アスファルト合材の製造販売を行う製造販売事業では資材価格高騰分の価格転嫁を的確に進めました。そうした「売上高重視」から「利益重視」への意識改革が功を奏したものと考えています。

その一方で、今後に向けて取り組むべき課題もあります。建設事業においては、新しい道路の建設が減り、老朽化した道路の維持補修が中心になる中で収益を上げるべく、PPP※や包括的民間委託※事業に力を入れる必要があります。制度的な事情などもあって急拡大とはいきませんが、今後状況に応じて収益の1つの柱としていくために、現在は着実にノウハウと経験を蓄積している段階です。

新たな事業の柱となる取り組みを強化

2025年度から始まった中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」で掲げる目標を達成するために、現在の建設事業・製造販売事業の2つのコア事業と並ぶ、3本目・4本目の事業の柱を確立する取り組みを強化しています。上記

の包括的民間委託事業もそうですが、加えて、動植物油脂の廃棄物を原料として重油の代替となるバイオ燃料の製造に取り組んでいます。これは、アスファルト合材の製造時にインフロニアグループ全体の95%に当たるCO₂を排出している当社にとって、カーボンニュートラル実現に寄与する事業でもあります。

さらに、他社よりも使いやすく、価格以上の付加価値でお客様に選んでいただけるアスファルト合材などの製品開発や、人手不足への対応にもなる省人化・無人化のための技術開発などにも注力していきます。

魅力ナンバーワン企業へ

さらなる成長のために人的資本の確保も課題です。中でもダイバーシティの面で、女性従業員比率、特に管理職を増やしていきたいと考えています。また保守的な企業風土を変えるために、社外から専門人材を積極的に確保し、意識改革を進めています。さらに、全ての従業員にとって働きやすく魅力的な会社になれるよう、完全週休2日制も実現しました。道路業界のイメージを変えたいという想いのもと、他社に先んじて課題に挑戦し、働きやすさを含めた魅力ナンバーワン企業を目指します。

当社は2025年3月に創業100周年を迎えました。ここまでの道のりは決して平坦ではありませんでしたが、先人は常に挑戦することでさまざまな課題を乗り越えてきました。課題がなければ進化也没有せん。これからも私たちはチャレンジを続け、先人から受け継いだ仕事への情熱や真摯な姿勢といったDNAを大切にすることで、次の100年に向けて成長していきます。永く前田道路を支えてくださったお客様、取引先、協力会社の皆様には、心から感謝するとともに、今後も変わらぬご支援をお願いいたします。



前田製作所

いとう まさよし
伊藤 正義

株式会社前田製作所
代表取締役社長

1992年前田製作所入社、2017年4月から同社執行役員 新規事業部事業部長等を歴任し、2025年6月同社代表取締役社長（現職）に就任。

長年培った技術力で 「インフラを支え、 人の暮らしや命を守る」

未来を見据えた技術開発で社会課題を解決

前田製作所の目指す社会貢献の姿——私はそれを「インフラを支え、人の暮らしや命を守る」という言葉で表しています。当社は、クレーン製品をはじめ、工事現場や公共施設などで使われる建設機械や特殊車両、工事設備などを提供していますが、それらを通じた社会課題の解決が、当社の使命であると考えています。

例えば道路などの「インフラの老朽化」が大きな社会課題になっており、そのリニューアルやメンテナンスには当社の機械も多く用いられています。しかしこれからは、単にインフラや機械が壊れたから直すだけでなく、いかに壊れる前に対処するかを訴求していくことが重要になります。また「環境対応」について、日本は欧州などに比べて電動化が遅れていますが、将来的に必ず求められるものですから、それを見据えて準備を進めているところです。主力であるミニクレーンの分野で他に先駆けて電動化に取り組んできた優位性を活かして、中型・大型へとラインナップを増やしています。現在すでに社会問題化している「担い手不足」に対しては、前田建設と共同でトンネル工事における資材の自動搬送技術を開発するなど、自動化・省力化に向けた取り組みを進めています。また、クレーンの遠隔制御の技術開発も「ICI総合センター」※で2025年から本格的に開始しました。

“技術のマエダ”を進化させグループに貢献

前中期経営計画については、不安定な社会情勢や資材高騰など厳しい経営環境の中、当社の強みであるメカトロニクス技術を活かしたナックルクレーンなどの新製品や、主力のクローラークレーンの販売が堅調に推移したことなどにより、目標を達成することができました。今後は、国内・海外とも都市化の流れの中で建設機械市場の成長が見込めますので、海外の地域別戦略によるクレーン事業の拡大など中長期的な視点での投資にも目を向けていきたいと思っています。

中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」の達成に向けた取り組みも進めています。まず、2025年度から長野・愛知でフォークリフト事業をスタートしました。既にフォークリフト事業を行っている山梨地域に加え、長野・愛知でも建設機械事業との相乗効果が見込めることになり、中長期的な収益基盤につながります。また、新分野・製品を生み出すために、企画開発の部署を立ち上げました。インフラ維持管理の視点で市場ニーズを捉えることで、新たな可能性が広がり、収益力向上と付加価値の最大化を図っていきます。

グループ全体の成長のためには、個々の事業会社の成長が必須であり、その中で重なり合う部分から、高いシナジー効果も生まれてくるものと考えています。当社はこれからも、“技術のマエダ”をさらに進化させながら、「インフラを支え、人の暮らしや命を守る」ために社会課題の解決に取り組み、「総合インフラサービス企業」を目指すインフロニアグループに貢献していきます。

※ ICI 総合センター：前田建設のイノベーション創造拠点
＞ メッセージのフルバージョンはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/comany3-top-message.html>

再生可能エネルギーの 付加価値を高めながら 長期安定的に提供する

カーボンニュートラルと地域共生に取り組む

日本風力開発の事業に関わる社会課題の1つは、かつて減少傾向だった電力需要が、データセンターや半導体工場の増加などによって拡大に転じている中で、いかにカーボンニュートラルを実現するか、ということです。今後、より発電効率のよい大型の風力発電施設を、より設置難易度の高い場所に導入していく必要があります。山の尾根筋に設置するような場合には、用地の造成などで建設・土木分野の高度な技術力が求められることになり、そこではインフロニアグループとしてのシナジーが生かせると考えています。

また、風力発電所を設置する地域との共生、地域活性化も重要な課題です。地域の皆さまにしっかりとご説明しご理解をいただきながら、安全な建設・運営を行うのはもちろんですが、「風」はその地域の資源ですから、その発電所で生まれた電気をその地域で使っていただけるような提案も積極的に行っていきます。さらに、発電所のO&M(オペレーション&メンテナンス)を通じて地域の雇用を生み出す取り組みも強化したい。これは、人材確保の難しい時代、当社にとっても大きなメリットになることです。

より総合的なサービスへと事業領域を拡大

中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」で掲げた「戦略三本柱」のうち、まず「インフロニアのビジネスモデルに基づく収益基盤の確立」については、電力事業のバリューチェーン下流への事業領域拡大を図ります。当社は風力発電所の開発・建設・O&Mを行っており、すでに発電事業における「総合インフラサービス企業」の性格を持っていますが、さらに今後は需要家に電力を直接供給する「小売電気事業」にも取り組むことで、新たな収益を確保します。そのため、専門的ノウハウを持った即戦力人材の確保にも注力していく考えです。

「付加価値の最大化」については、エネルギーインフラを長期安定的に維持していくためのO&Mの高度化に取り組んでいます。20年以上O&M事業を営む中で蓄えてきたノウハウやビッグデータを基にDXの技術を活用することで、発電所の稼働率向上や運用の自動化・省力化、経年施設の長寿命化などを実現します。

「体質強化・改善」について、当社では2025年4月に組織改編を実施しました。本部制を廃止してよりフラット化すると共に、開発・調査・エンジニアリング・ファイナンスといった機能要素とプロジェクトチームを縦と横の軸で組み合わせたマトリックス組織とすることで、横の連携を強化し部門横断的なプロジェクトの推進力を高める狙いです。将来的には、小集団ごとにプロジェクト開発や資金調達を完結できるユニット型の組織を目指していきます。

インフロニアグループに加わって1年あまり。今後は技術開発や営業情報の相互活用などの面でグループシナジーの強化を推進します。当社の強みである開発力を発揮して事業を継続的に生み出すとともに、運用サービスを高度化し、インフロニアグループの一員として高付加価値な再生可能エネルギーを、需要家にワンストップで、かつ持続的に提供していく会社を目指してまいります。



日本風力開発

ふじたに まさよし
藤谷 雅義

日本風力開発株式会社
代表取締役社長

1996年前田建設工業入社。2023年執行役員 経営革新本部事業戦略担当 兼 再生可能エネルギー部長、2024年常務執行役員(現職)等を歴任。2024年1月日本風力開発取締役、同年6月代表取締役社長(現職)に就任。

▶ メッセージのフルバージョンはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/comany3-top-message.html>

事業紹介 街や社会を支えるインフロニアグループ

土木事業 > P.42

ダムやトンネルを中心に都市土木や発電所、防衛関連工事などを行う

建築事業 > P.40

再開発事業や超高層集合住宅などの大型工事を中心にオフィスビルや工場、研究施設、大型物流施設の建設などを行う

舗装事業 > P.48

舗装工事やアスファルト合材の製造販売を行う

インフラ運営事業 (再生可能エネルギー) > P.44, P.46

蓄電池や風力発電事業の開発や建設、運営・維持管理、売電を行う

機械事業 > P.50

建設機械の製造販売・レンタル・アフターサービスを行う

インフラ運営事業 (官民連携) > P.44

公共インフラ等の運営権を取得し、建設、運営・維持管理を手掛ける

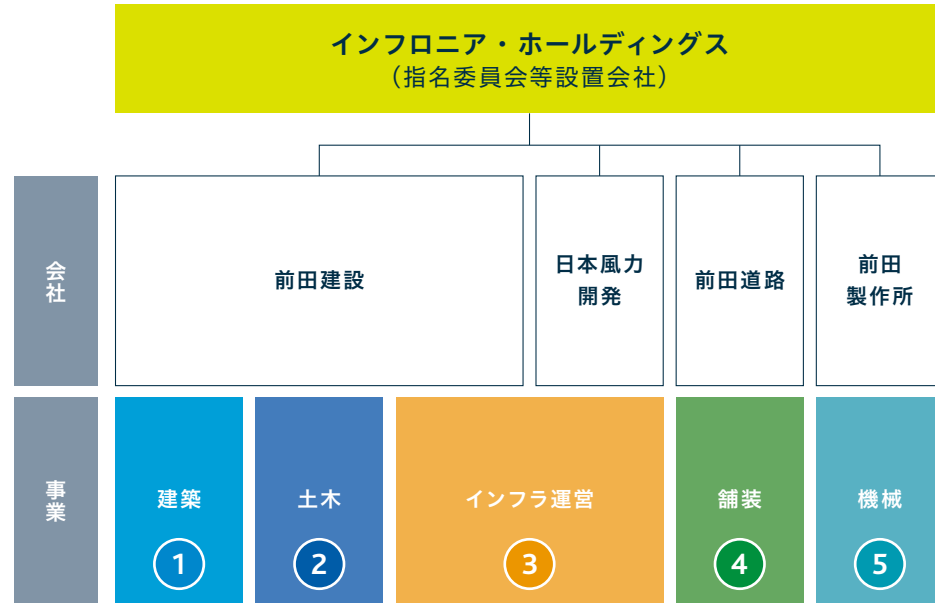
> インフロニアのグループ紹介

インフロニアグループは、社会基盤の整備と持続可能な未来の実現を目指す「総合インフラサービス企業」として、インフラを上流から下流までワンストップでマネジメントする唯一無二のビジネスモデルを実行しています。

例えば、道路、ダムやトンネル、建物、上下水道、エネルギー施設、スタジアム・アリーナなど、人々の生活や経済活動を支えるインフラを通じて、安全で快適な社会の実現に貢献しています。インフラ運営の官民連携ではスタジアム・アリーナやウォーターPPP※等で国内有数の実績があり、再生可能エネルギー事業では日本風力開発が2024年1月に仲間入りしたことで一気通貫で事業展開できるようになりました。

建築事業、土木事業、舗装事業における高度な受注規律や上流からの案件開発、機械事業の

> ※PPP：P.95用語集をご覧ください



> その他の構成企業についてはWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/company/ourbusiness.html>

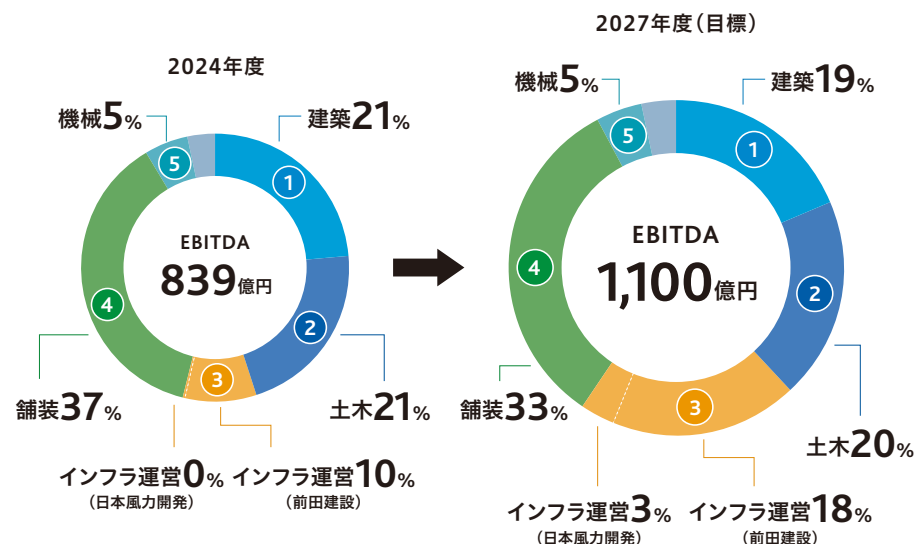
> 事業セグメントにおける取り組み状況はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/segment/>

設計からサービスまで一気通貫で手掛ける技術力が当社のビジネスモデルを支えています。このような請負と脱請負の好循環を創出する構造が街や社会を支える事業展開につながっています。

> インフロニアが目指す事業ポートフォリオ

新中期経営計画では、これからの3年間で「投資事業拡大フェーズ」と位置づけており、キャッシュフローの健全性や潜在成長力を示す適切な指標として、EBITDAを採用し、持続的な成長を目指します。

2027年度には、EBITDAを1,100億円、特にインフラ運営事業のEBITDAは2024年度から3倍程度に増加し、全体の割合の約20%とする計画です。また、2030年度にはEBITDAを1,500億円に拡大し、インフラ運営事業の割合をさらに増加させる見通しです。



建築事業

Building
Construction



(仮称)空中禅道場新築工事(施設名:禅坊 靖寧)/兵庫県淡路市

新領域を拓く、
差別化力

建築事業は、安定した顧客基盤と高い受注規律を強みに、DXを活用した効率的なプロジェクト管理を推進しています。アリーナ、冷凍冷蔵倉庫、データセンターなどの新領域にも注力し、環境負荷低減技術の開発にも取り組んでいます。今後も、地域社会に貢献しながら、持続可能な成長を目指してまいります。



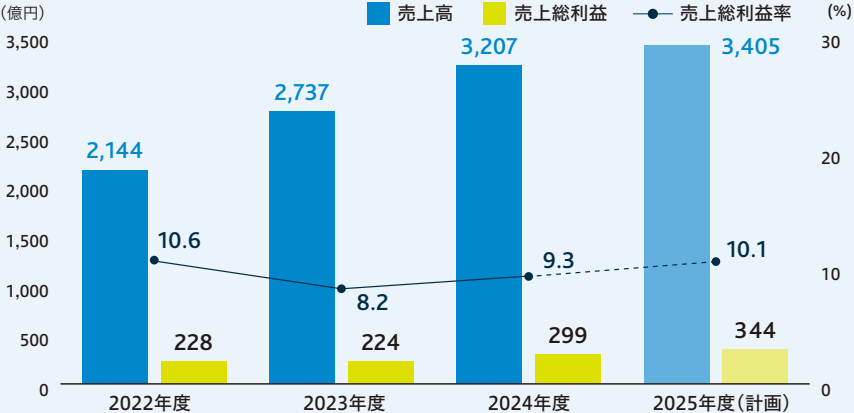
わきや ひとし
脇屋 仁
前田建設工業株式会社
専務執行役員 建築事業本部長

建築事業は、変化の激しい市場環境の中でも、持続的な成長を目指しています。2025年度は、受注時の利益率向上や新たな事業分野への挑戦を通じて、収益性の強化に取り組んでいます。また、新設した「建築生産設計部」により、設計と施工の連携を強化し、図面精度の向上や逸失利益の削減を図っています。これからも、最高益の更新に向けて挑戦を続けてまいります。

SWOT分析

Strength 強み ● 再開発を中心とした安定的な受注実績 ● コンセッション事業を含む多様な案件への対応力 ● 設計から施工まで一貫した体制による品質と効率の確保 ● DXを活用した高度なプロジェクト管理	Weakness 弱み ● 建設業界全体における人材不足と技術継承の課題 ● 新領域事業における体制整備とノウハウ蓄積の途上
Opportunity 機会 ● 官民連携(PPP/PFI)によるインフラ整備の拡大 ● アリーナ、冷凍冷蔵倉庫、データセンターなど成長分野への参入機会 ● 脱炭素・地方創生を背景とした環境対応技術への期待の高まり	Threat 脅威 ● 少子高齢化やライフスタイルの変化による住宅市場の縮小傾向 ● 資材価格の高騰や設備投資負担の増加による収益性への影響

業績の推移



Medium-term Vision 2027 実現に向けて

> 請負事業のさらなる強化

請負事業の安定的な成長に向けて、データを活用した中長期の受注・完工シミュレーションとリソース管理を強化しています。再開発を中心とした大型案件を軸に、受注の安定化を図るとともに、受注シミュレーションや受注ルールの徹底、受注の三期管理、職員一人当たりの生産性指標の導入により、計画と実行の精度を高めています。

また、設計段階から施工情報を反映する「フロントローディング型」の体制を整えることで、後工程での手戻りやトラブルを減らし、全体の生産性を大きく向上させています。生産設計部の新設により、設計図から施工図までを一貫して作図することで、後工程での課題を未然に防ぎ、生産性の飛躍的な向上につなげていきます。

さらに、データの利活用による見積り精度の向上と、本支店の管理強化を通じて、逸失利益の最小化を目指しております。新規作業所におけるスタートアップミーティングや問題検知アラートツールを活用したリスク検討会により、現場の課題を早期に把握し、迅速に対応できる体制を整えています。

> 新たな成長マーケットへの取り組み

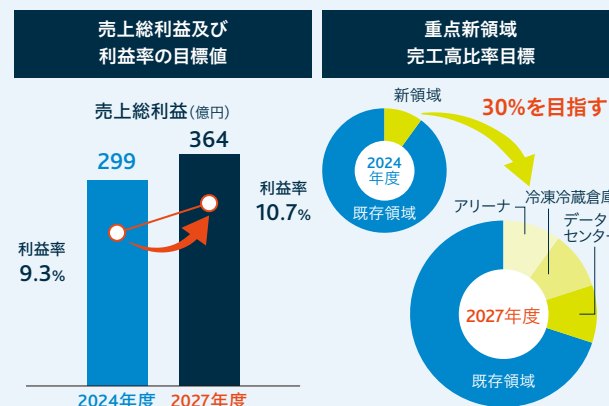
アリーナ、冷凍冷蔵倉庫（食品・食肉工場を含む）、データセンターを重点分野と位置づけ、専門チームを編成し、事業責任者のもとで取り組みを強化しています。アリーナ事業においてはIGアリーナのような大規模施設から、地方の5,000人規模アリーナまで幅広く対応可能な体制を整えており、アリーナ事業に付随する仮設事業においても大型イベントやスポーツ祭典、コンサートステージなどの需要増加に対応しています。また、

食肉工場においては、2024年度も大型案件を受注するなど、豊富な実績とノウハウを蓄積しています。設計・施工技術者の育成や、他社との差別化につながる技術開発にも注力し、競争力の強化を図っています。

環境面では、脱炭素社会の実現に向けて、全ての設計・施工案件でCO₂排出量を算定し、削減提案を行っています。さらに、全国のサプライチェーンと連携し、地域経済の活性化にも貢献する企業を目指しています。

> 新事業への取り組み

請負事業に加え、脱請負事業である投資を活用したプロジェクトによる新たな収益モデルの構築を進めています。開発事業の運営や売却を通じて、安定的かつ持続可能な利益の創出を目指しています。また、長年培ってきた建設ノウハウを活かし、建材や商品、サービスの開発にも取り組んでいます。これにより、施工にとどまらない新たな価値を提供し、事業の多角化と収益基盤の強化を図ってまいります。



社員の声



せんば ゆうた
仙場 雄太

前田建設工業株式会社 建築事業本部
建築生産設計部 設計図グループ

設計と現場をつなぐ新たな架け橋

設計図・施工図を現場に届ける部門として、2025年4月に建築生産設計部が設立されました。私達の部署は図面に起因する逸失利益の削減に向け、変更のない（少ない）、わかりやすい設計図、施工図を現場に提供していきます。多岐にわたる部門間の調整に難しさもありますが、設計と施工をつなげる新しいチャレンジにやりがいを感じています。今後、物件の上流から下流までかかわる部署として様々な部署と連携し、前田建設の生産設計の在り方の構築に取り組んでいきます。

土木事業

Civil Engineering



新宮紀宝道路熊野川河口大橋P4-P6上部工事/三重県南牟婁郡紀宝町

会社と社会を支える
屋台骨であり続ける

社会インフラを支える土木事業では、トンネル、ダム、港湾、高速道路、空港、エネルギー関連など、多様な大型インフラ整備を手がけています。技術開発やDXの活用、省力化・省人化も進めながら、高品質・高付加価値な施工を通じて、社会の多様なインフラニーズに応え続けています。今後も豊富な経験と技術力を活かし、より一層の事業拡大を目指します。



とうふく ただひこ
東福 忠彦
前田建設工業株式会社
専務執行役員 土木事業本部長

土木事業では、柔軟な現場対応力と風通しの良い組織風土を強みに、既存事業の競争力を高めるとともに、新たな市場・分野への展開を推進しています。働き方改革や技能労働者の不足といった社会課題に対応しながら、生産性の向上を追求し、業界トップクラスの収益性を維持しています。

インフロニアグループの一員として、付加価値の最大化と持続的な企業価値の向上を目指すとともに、技術革新や人材育成にも注力し、さらなる成長基盤の強化に取り組んでまいります。

SWOT分析

Strength 強み

- 高度な技術力と豊富な施工実績
- 三現主義(現場・現物・現実)の徹底による優れた現場対応力
- 原価管理のDX化による高い収益性

Weakness 弱み

- 単身赴任や転勤の多さに伴うワークライフバランスの課題
- 技術者の高齢化と技術・経験の継承の停滞
- 人手不足と高齢化による施工力の低下リスク

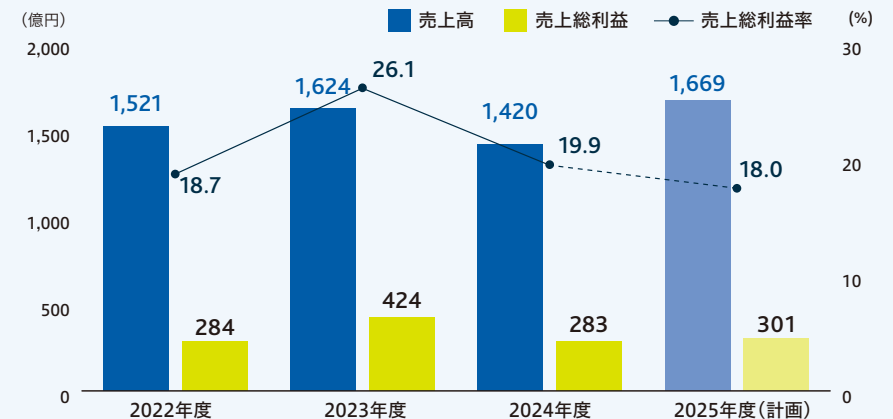
Opportunity 機会

- 国土強靱化及び老朽インフラ更新への継続的な投資
- 再生可能エネルギー分野への投資拡大
- 防衛力強化に伴う関連施設整備の需要拡大

Threat 脅威

- 建設資材及びエネルギー価格の高騰
- 労災や品質トラブルによる企業信用の毀損リスク
- 世界情勢の不安定化に伴う景気後退リスク

業績の推移



Medium-term Vision 2027 実現に向けて

➤ 脱請負思考での新規領域の開拓

土木事業は、従来の「施工」領域にとどまらず、事業領域を拡大しています。その一例が、バングラデシュで唯一となるシールドセグメントを製造する法人の設立です。同国初の地下鉄建設プロジェクトにおいて、請負による施工は行わず、高品質なシールドセグメントを供給することで、事業へ参画する予定です※1。

また、PFAS(有機フッ素化合物)対策にも早期から取り組み、メタウォーター株式会社と共同開発した吸着処理システム「De-POP's ION®」※2を実用化しました。今後は官公庁に加え、民間施設への展開も視野に入れています。

さらに、埼玉県八潮市で発生した道路陥没事故は、インフラの維持管理と更新の重要性を改めて社会に示す契機となりました。前田建設は、「総合インフラサービス企業」であるインフロニアグループの一員として、施工に加え、運営・維持管理・更新を含めたライフサイクル全体を視野に取り組みを進めていきます。

➤ 生産性改革(付加価値の最大化)

働き方改革や技能労働者不足といった構造的課題の解決

に向け、当社は持続可能な施工体制の構築を推進しています。その一環として、現場職員の業務負担を軽減するため、ベトナム現地スタッフによる業務の外部委託を進めています。また、協力会社の次世代リーダーの育成に向けた教育支援や、共同での技術開発にも取り組んでいます※3。

さらに、収益力向上を図るべく、設計変更の的確な反映や原価管理のDX化を進め、逸失利益の最小化と獲得利益の最大化に取り組んでいます。

➤ 企業体質改善に向けた取り組み

重大災害や品質トラブルの未然防止に向け、過去の災害・トラブル事例の共有や不具合防止策について、施工検討会や社内HPを通じた情報発信を強化しています。特に年次研修では、当事者による実体験の紹介を取り入れ、参加者が自らの業務に置き換えて考える機会を設けています。

また、社員の満足度向上を目的に、単身赴任の削減やワークライフバランスの推進、自己キャリア形成を支援する「マッチング会議」を実施。残業時間の上限規制にも対応し、本支店一体での労働時間管理を徹底することで、安心して働ける職場環境の整備を進めています。



※1 バングラデシュ現地法人
MJF Infrastructure Service Co.,Ltd.のメンバー



※2 PFAS 浄化装置設置状況



※3 協力会社との橋梁床版下H鋼表面切削における共同
技術開発の様子

社員の声



こが たいし
古賀 大志

前田建設工業株式会社
九州支店 九電夜明作業所 課長

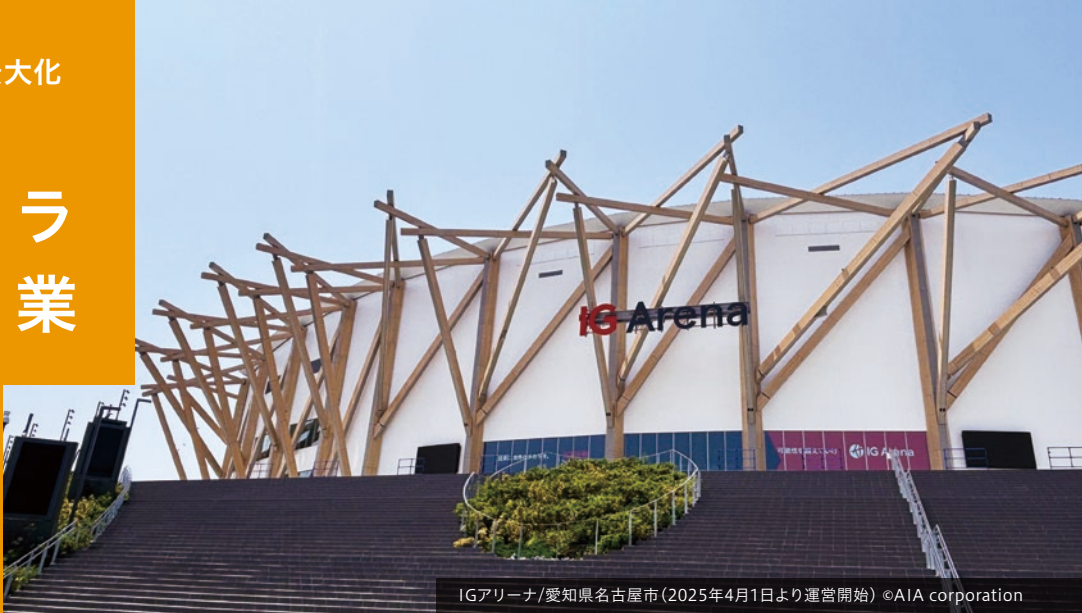
グループの総合力で水力発電所を刷新

前田建設に入社後、施工管理及び土木設計業務を経験し、現在は大部分県日田市で進行中の水力発電所総合更新工事に従事しています。本工事は、約70年前に建設された発電設備を対象とした大規模なリニューアルプロジェクトです。導水路トンネルの補強工事では、当社と前田製作所が共同で技術開発したパネルライニング台車を採用し、省力化と施工の効率化を実現しました。今後とも、前田建設単独の力にとどまらず、インフロニアグループ全体の技術力を結集し、課題解決力の向上につなげていきたいと考えています。

インフラ 運営事業

前田建設

Infrastructure
Management



IGアリーナ/愛知県名古屋市(2025年4月1日より運営開始) ©AIA corporation

先駆者としての
実績・ノウハウを
活用し事業拡大を推進

官民連携事業は東京五輪メイン会場である国立競技場、日本初の「BT+コンセッション※方式」によるIGアリーナの運営開始に加え、豊橋アリーナや「Rコンセッション方式」の富山アリーナを獲得しました。再生可能エネルギー(以下「再エネ」)事業は大洲バイオマス発電の運営を開始し、系統用蓄電池事業にも着手するなど、インフラ運営の実績・ノウハウを蓄積し、事業拡大の歩みを着実に進めています。



ひがしやま もと
東山 基
前田建設工業株式会社
専務執行役員 経営革新本部長

コンセッション事業は仙台空港を皮切りに、愛知県有料道路、大阪市工業用水道、三浦市公共下水道、愛知県国際展示場など多様なインフラに事業領域を拡大してきました。再エネ事業でも、太陽光発電や風力発電、バイオマス発電の開発・運営に加え、系統用蓄電池事業の開始により、再エネのサプライチェーン全般で収益創出を目指しています。インフラ運営のパイオニアとして幅広い事業を手掛け、他の追随を許さない総合インフラサービス企業として社会課題解決に貢献します。

SWOT分析

Strength 強み

- エンジニアリング力による事業リスクやコスト低減
- インフラ運営と豊富な事業実績で培ってきたファイナンス力
- グローバルスタンダードを取り入れたオペレーショナルエクセレンス
- 最先端のデジタル技術やセンサー技術、AI技術の活用

Weakness 弱み

- 投下資本の回収に時間がかかり短期的な収益性の課題
- 国や自治体の政策・予算に左右され、公共依存度が高い構造
- 地域特性や需要に応じたオペレーション体制構築の難しさ
- インフラ運営事業に対する理解不足

Opportunity 機会

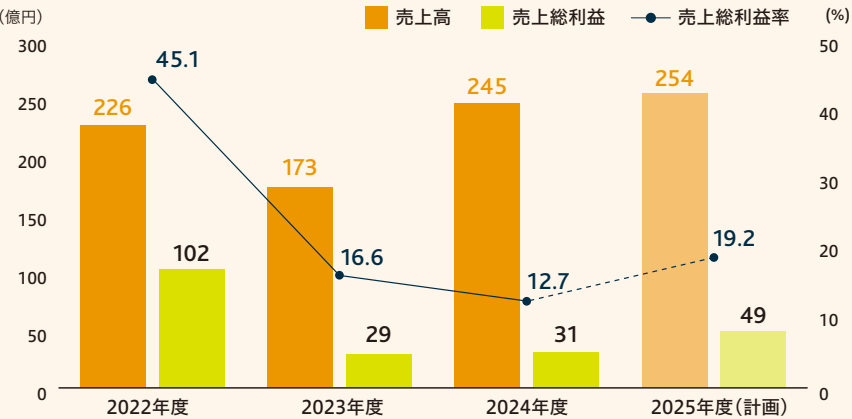
- インフラ大老朽化時代の到来による更新ニーズの増加
- ウォーターPPP等の政府の民間資金活用方針による案件数増加
- 自治体技術者の高齢化・減少に伴う民間活用ニーズの拡大
- カーボンニュートラル政策の推進による市場拡大

Threat 脅威

- 国・自治体の制度改革の遅れ
- 法律・制度変更や国・自治体の政策変更による悪影響
- 地震や豪雨などによるインフラ施設への被害リスク
- 地域住民の事業に対する不理解

※コンセッション、PPP:P.95用語集をご覧ください

業績の推移



Medium-term Vision 2027 実現に向けて

➤ スタジアム・アリーナの案件形成と運営ノウハウ蓄積

政府は2025年6月に令和7年度改定版PPP/PFI推進アクションプランを公表しました。スタジアム・アリーナ事業は2026年度までに10件、2031年までに40件の具体化目標を掲げています。また、B.LEAGUEは2026年からBプレミアを創設し、収容人数だけでなく、年間売上などもライセンス基準に含まれ、より魅力的なアリーナ環境の整備が求められています。

名城公園内に位置するIGアリーナは日本初の「BT+コンセッション」を採用し、前田建設は設計・施工にとどまらず運営・維持管理を含めて一気通貫で携わっています。グローバル水準のアリーナを大手通信会社や世界のトップアリーナ運営会社等の異業種とも連携することで運営ノウハウの蓄積をし、今後の多様なタイプのスタジアム・アリーナ案件の提案力強化につなげていきます。

➤ ウォーター PPP 案件の優位性と収益性の向上

ウォーターPPPIは2022年度から10年間で上工下水道の分野で225件の事業化を目指し、令和5年度改定版PPP/PFI推進



国立競技場 / 東京都新宿区
(2025年4月より当社グループ等から構成されるコンソーシアムによって運営開始)

アクションプランから重点分野として位置づけられました。特に、2027年度時点のウォーターPPP導入決定済が国の補助金交付要件となることによる市場拡大が見込まれています。当社は、大阪市工業用水道特定運営事業や三浦市公共下水道(東部処理区)運営事業を通じて、施設の維持管理や更新に対してDX化を図り、より高度なアセットマネジメントを実現しています。

保有案件の運営ノウハウを活用しさらなる新規案件獲得につなげ、持続可能な水インフラの実現に向けて寄与していきます。

➤ 系統用蓄電池事業への取り組み加速

当社は2013年以来、太陽光発電や風力発電、バイオマス発電の開発・運営を行い、インフロニアグループに加わった日本風力開発と共に、再エネの普及に向けて尽力してきました。さらなる普及に向けて、2022年5月の電気事業法改正で解禁された系統用蓄電池事業にも参入しています。2025年2月には蓄電施設の管理運営会社と手を組み、青森県三戸郡での事業組成を合意(運転開始は2026年8月を予定)しています。この他にも数十件の事業化を進めており、今後も再エネの普及・電力安定化に向けて、事業拡大を加速させていきます。



三浦市公共下水道(東部処理区) 運営事業
(2023年4月より当社グループ等から構成されるコンソーシアムによって運営開始)

社員の声



たまき だいき
玉木 大貴

株式会社愛知国際アリーナ
経営企画部コーポレート(前田建設より出向)

愛知の未来を支える舞台裏で、 挑戦を重ねる

私はSPC(特別目的会社)設立後から事業に参画し、現在は出向先の一員として運営に携わっています。本事業は愛知県や興行主、利用者、スポンサー企業、株主企業など多くの関係者が関与していることが特徴です。事業開始時には予期していなかった課題にも直面しますが、多様なステークホルダーの協力のもと事業を推進し、成長とやりがいを実感しています。今後もインフロニアグループの一員として、既成概念に挑む姿勢を持ち続け業務に取り組みます。

インフラ 運営事業

日本風力開発

Infrastructure
Management



珠洲風力発電所/石川県珠洲市

地域と共に、
風力で未来を創る。

日本風力開発グループは、風力発電の普及を通じ、エネルギー問題の解決と地域の発展に貢献することを使命として、ノウハウを蓄積し、技術力を高め、全国に風力発電所を建設してきました。当社が開発してきた風力発電は、国内風力発電累積導入量の10%にのぼります。業界屈指の開発力と、O&M※まで一気通貫で手がける事業運営力をもって、更に新しいステージを目指して活動してまいります。



すどう ゆたか
須藤 豊
イオスエンジニアリング &
サービス株式会社代表取締役社長

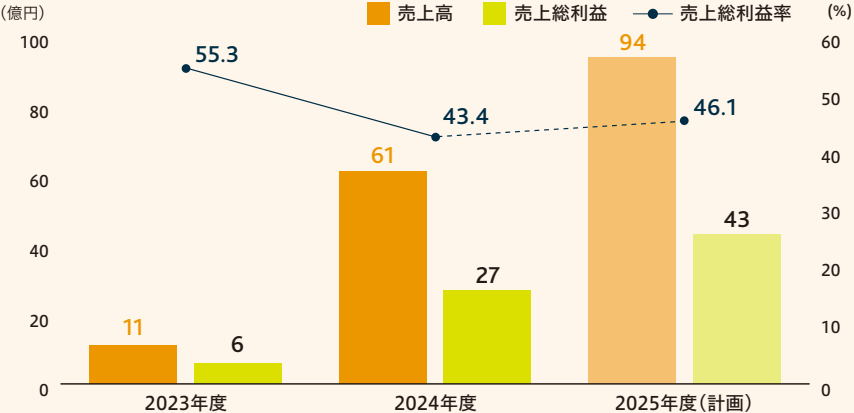
国内の電源構成において、風力発電は、2023年度の1.1%から2040年度は最大8%になる見通しが発表されており、急拡大することが期待されています。このような状況の一方で、資材、建設コストの高騰を背景に事業の経済性確保が課題となっています。我々は、事業者のオペレーションコスト低減ニーズに応えつつ、20年以上に亘るO&Mを通じて蓄積されたデータ、ノウハウを基にAI技術も活用した、より高度なO&Mサービスを提供することで風力事業の拡大に貢献して参ります。

SWOT分析

Strength 強み ● 豊富な開発実績に基づく開発力 ● 蓄積したO&Mノウハウ ● 開発・運営を通じた地域とのつながり ● グループにおけるエンジニアリング力	Weakness 弱み ● ボラティリティの高い事業収益性(風況に依存) ● 開発/O&M人員の確保 ● 全国展開するものの地域性に偏りあり
Opportunity 機会 ● 国による意欲的な脱炭素政策の推進 ● 技術革新による発電効率の向上 ● 需要家の再生可能エネルギー需要の高まり	Threat 脅威 ● 事業環境の変化(為替変動、物価高等) ● 制度(再生可能エネルギー・電力市場等)、規制の変更 ● 自然災害・気候変動

※O&M: オペレーション&メンテナンスの略で、運用・保守サービス

業績の推移



Medium-term Vision 2027 実現に向けて

> 風力発電プロジェクトの着実な遂行 と新規案件の発掘

2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画では、2040年までに再生可能エネルギー（以下「再エネ」）の導入見通しが電源構成の40～50%とされ、そのうち風力発電は4～8%程度とされています。このような国の2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを背景に、日本風力開発では積極的なプロジェクト開発を進めています。2030年までに開発実績が約1,300MW程度に達する見込みであり、2025年度は九州及び東北地方の案件の着工を予定しています。今後も開発スケジュールに沿った案件の着実な推進と、新規案件の発掘を基本方針とし、グループシナジーも活用しながらコスト削減や売電価格の向上を図り、事業の収益性を高めてまいります。

> O&M（オペレーション & メンテナンス） 事業の拡大

国内の風力発電導入量は、2024年末時点で5,840MW（2,720基）※1に達しています。今後も導入拡大が見込まれる中、風車のO&Mに対する需要が高まっています。当社は、風車のO&Mにおいて豊富な実績と高い技術力を持つイオスエンジニアリ

ング&サービスをグループに有しており、この分野での事業拡大を目指しています。

具体的には、蓄積されたデータやAI技術を活用し、稼働率向上を支援するサービスの高度化を推進するとともに、取扱い機種拡大や補修・メンテナンス技術の向上を図り、O&M事業のさらなる成長を目指してまいります。

> 売電事業の拡大

これまでの風力発電事業は、FIT制度※2を活用した安定的な収益モデルでしたが、FIP制度※3への移行に伴い、発電だけでなく、自ら販売先を確保する必要があるなど、自立した電源としての対応が求められています。当社では、こうした事業環境の変化に対応するため、最終需要家への直接販売や次世代型の需給調整システムの構築を進め、新たな収益機会の創出に取り組んでいます。さらに、卒FIT電源を活用したグループ内での再エネ電力供給をはじめ、グループの既存事業と連携しさらなる付加価値を提供可能な取り組みを拡大していくことで、グループシナジーを生み出すとともに売電事業のさらなる拡大を図ってまいります。

※1 日本風力発電協会 日本の風力発電の累積導入量

※2 FIT制度：Feed-in Tariff（固定価格買取制度）の略で、再生可能エネルギーの電力を国が定めた固定の価格で一定期間買い取る制度のこと

※3 FIP制度：Feed-in Premiumの略で、再生可能エネルギーの電力を市場価格にプレミアムを加えて買い取る制度のこと



社員の声



たかはし はじめ
高橋 元

日本風力開発株式会社
再エネ運用部長

運用力を鍵に電源価値を最大化

脱炭素化を背景に電力業界が大きな変革期を迎える中、風力発電をはじめ、インフラニアグループが持つ太陽光、バイオマス、蓄電池など多様な電源の開発・運営力は大きな強みです。今後は、これらの電源をDXを活用して統合し、効率的かつ持続可能な電力供給を実現することでさらなる付加価値を創出します。また、コンセッション事業等の他部門連携を通じて、地域に根差した事業展開を推進し、次世代エネルギー社会の構築に貢献していきます。

舗装事業

Road Civil
Engineering



令和6年度 愛南地区舗装修繕工事/愛媛県南宇和郡愛南町

「ともに、未来につづく道を」
全てのステークホルダーと共に

舗装事業は、舗装工事とアスファルト合材の製造販売を主軸に、全国約200拠点の営業所・工場を展開しています。地域ネットワークを活かし、高速道路などの大規模インフラから民間の外構工事まで幅広く対応。アスファルト合材の製造販売では業界トップシェアを持ち、安定供給と高品質な製品で市場をリードしています。



みねざき けんじ
峯崎 賢司
前田道路株式会社
常務執行役員 製品事業本部長

舗装事業を担う前田道路は、2025年3月に創業100周年を迎えました。1925年の創業以来、地域とのつながりを大切に守りながら事業環境の変化に挑み、国内におけるアスファルト舗装の先駆者として挑戦し続けてきました。前田道路は「ともに、未来につづく道を」という新たな経営理念のもと、より良い社会インフラの創造を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、次の100年に向けてさらなる価値創造を目指していきます。

SWOT分析

Strength 強み

- 全国に広がる強固な地域ネットワーク
- 専属の協力的会社制度による高い機動力
- 業界トップクラスの工事利益率・アスファルト合材販売実績

Weakness 弱み

- 景気変動や公共投資に左右されやすい事業構造
- 原油価格や為替変動によるコスト変動
- 技術者の高齢化と人材確保

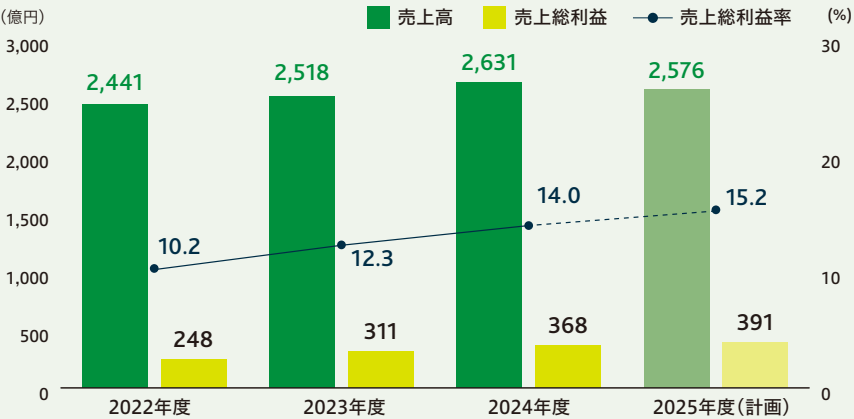
Opportunity 機会

- インフラの老朽化に伴う維持管理市場の拡大
- 道路管理会社による大規模更新事業の加速
- ESG・SDGsへの社会的要請の高まり

Threat 脅威

- 世界情勢や日米金利差による原材料費の高騰
- 技術者不足による施工体制の不安定化
- 環境対応の遅れによる社会的評価の低下

業績の推移



Medium-term Vision 2027 実現に向けて

> 外部環境に左右されないより強固な基盤事業へ

工事業では、売上高重視から利益重視への転換を図り、受注時規律の徹底と赤字工事の撲滅による営業活動を推進することで、収益性を大幅に改善しました。今後も利益重視に基づく施策を継続するとともに、グループ間での連携による官庁工事やPPP／PFI、包括的民間委託事業の受注拡大を通じて、外部環境に左右されない安定的な収益基盤の構築を目指します。

また、新たな挑戦として完全週休2日に取り組んでいます。近隣営業所や合材工場における職種ごとのグループ化やITツールの活用による業務効率化、生産性向上を進め、働き方改革と持続的な成長を両立させていきます。

> 地域に最適な戦略でシェアを拡大し、他社の追随を許さない事業へ

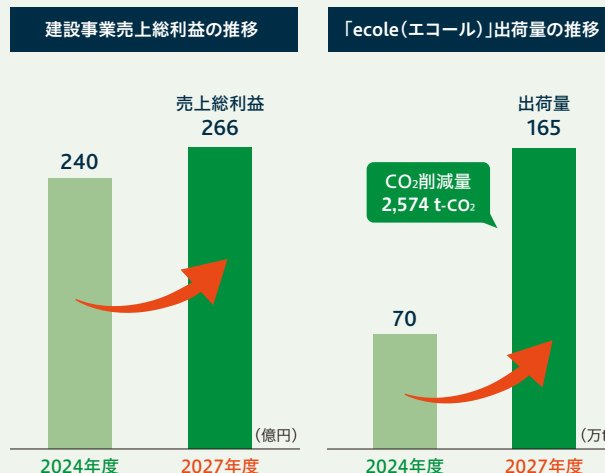
製品事業では、原油価格の高騰や円安による原材料費の高騰がありましたが、他社に先駆けて価格転嫁を行ってきたことで、いち早く収益性が改善しました。今後もアスファルト合材市場の縮小や原材料費の変動など、厳しい市場環境は続くと思われませんが、外部環境に応じた適切な販売価格の見直しを継続するとともに、M&Aも含めた地域ごとの最適な戦略を実行していくことで、さらなるシェア拡大を図ります。さらに、マイルドパッチ※の国内展開に加え、海外市場への積極展開を進め、他社の追随を許さな競争優位性を確立していきます。

> ※マイルドパッチ：水をかけて締め固める袋詰め常温アスファルト混合物

> 自社と社会のサステナビリティ実現を目指す

インフロニアグループのCO₂排出量のうち、約95%が舗装事業におけるアスファルト合材製造に起因しており、脱炭素は事業を継続する上での最重要課題だと認識しております。今後は、環境に配慮した中温化合材「ecole（エコール）」の出荷拡大や、バイオ重油の社内供給を推進し、CO₂削減に努めてまいります。

また、以前よりCO₂排出量削減量を明示した独自の「アクションレポートCO₂削減証書」の発行を実施しています。CO₂排出量の見える化により、サプライチェーン全体としての脱炭素化にも貢献できるよう推進してまいります。



社員の声



しかくろ かずのり

鹿倉 一慶

前田道路株式会社

東京支店 昭島合材工場 工場長

グループの一員として、地域の道を支える

前田道路に入社後、アスファルト合材製造工場の品質管理担当者に従事し、前田建設の現場も含め、環境負荷低減効果の高い低炭素合材の販売促進に努めてきました。現在は、前田道路の強みである業界最大規模のネットワークと地域密着を武器に、東京の多摩地区にある工場、営業所と連携しながら日々奮闘しています。グループ間のさらなるシナジー創出を模索しつつ、優秀な仲間と共に工場の運営に携わっている事が日々の活力にもつながっています。

機械事業

Machinery



情報通信技術を搭載した建設機械を活用したICT施工



いしだ まさみ
石田 正巳
株式会社前田製作所 取締役
常務執行役員 建設機械本部長

未来創造メイカーNo.1

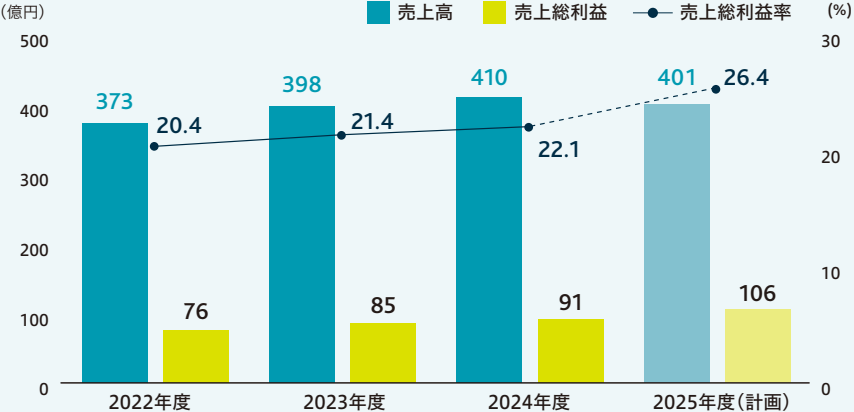
前田製作所は「収益基盤の確立」、「付加価値の最大化」、「体質強化・改善」を戦略三本柱とし、持続的な成長を実現するビジネスモデルの確立を図っていきます。新中期経営計画では「未来創造メイカーNo.1」をスローガンとし、新製品、新分野への積極投資や環境配慮型製品の開発、提案（創造）型営業強化によるマーケットシェアの拡大等に重点を置き、経営目標の達成を目指します。

今後のさらなる人口減少が予測されるなか、2024年に「i-Construction 2.0」が策定され、建設現場の姿は今大きく変わってきています。建設機械本部は「コマツ」の総販売代理店として、建設機械・フォークリフトの販売、レンタル、サービスをワンストップで行っています。安全で生産性の高い現場を実現するため、機械のライフサイクル全体を通じてお客様をサポートします。これからも、お客様と共に新しい価値を創造し続け、地域社会に貢献していきます。

SWOT分析

Strength 強み ● 製品の設計からアフターサービスまで一貫通貫して手掛ける技術力 ● 長年の実績に基づく高品質な製品 ● 自社製品ブランド、大手建機メーカー販売代理店としての信頼	Weakness 弱み ● 調達部品の外部依存度が高い ● 特定の市場や業界に依存 ● 製品のバリエーションが限定的
Opportunity 機会 ● 生産年齢人口減少による、省力化、自動化製品の需要拡大 ● 脱炭素社会への関心の高まりによる、サステナブルな製品の需要拡大 ● 海外市場や新しい産業分野への進出・展開	Threat 脅威 ● 製品価格に直結する原材料費や人件費などの主要コストの増加 ● サプライチェーンに影響を及ぼす外部環境の変化 ● 環境規制や労働法規の厳格化

業績の推移



Medium-term Vision 2027 実現に向けて

➤ 市場環境と社会課題への取り組み

市場環境については、経済政策や自然災害による影響など不確定な要素もありますが、中長期的には都市化の進展や技術革新を背景に、建設機械市場の成長が期待されると分析しています。前田製作所は、八潮市陥没事故に象徴されるインフラの老朽化、地球温暖化による異常気象、国内の人口減少に起因する担い手不足を重要な社会課題と認識しています。これらの課題に対して、「インフラを支え、人の暮らしや命を守る」という使命を掲げ、持続可能な社会の実現を目指し、「安全」を評価軸として多様な価値を提供していきます。

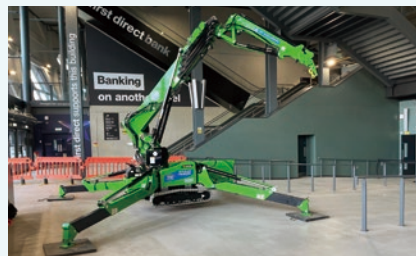
➤ 未来創造メイカーNo.1

当社はこれまで、現場の機械化や安全化などにより社会基盤整備の一翼を担いながら成長してきました。今後さらなる成長を遂げるためには、社員一人一人が主体的に考え、変革を進めることが必要です。社内で会社や社会をより良くするための提案が次々と生まれ、社員と会社が一体となって前進していく姿を『未来創造メイカーNo.1』として描き、その実現を目指します。また、戦略3本柱を軸に、外部環境に左右され

ない持続的成長を実現するビジネスモデルの確立に向け、グループ連携の強化と自社のエンジニアリング力の向上に取り組みます。さらに、新たな分野への挑戦を通じて安定的な収益基盤を確立し、中期経営計画の目標達成を目指します。

➤ 2025年度の役割～未来への基盤を築く年～

2025年度は、新製品や新分野への積極投資を進め、山梨県に続いて長野県と愛知県でフォークリフト事業を展開し、収益性の向上と安定化を図ります。また、企画開発力を強化し、インフラ関連製品など新たな収益源の創出を目指します。さらに、ICT施工提案力の強化や電動化、省人化技術の展開、海外市場でのシェア拡大を通じて付加価値の最大化を図るとともに、モノづくり力の強化によりコスト競争力を高め、体質強化に取り組みます。2025年度は中期経営計画の初年度として「付加価値生産性の最大化」を経営目標に掲げています。インフラを支え、人の暮らしや命を守るため、安全・使いやすさ・丁寧なサービスをお客様に提供するとともに、新たな挑戦を通じて中期経営計画達成の礎を創っていきます。



MK3053CB (バッテリー搭載ナックルブームクレーン)



2025 バウマ展示会：マエダブース



2025 バウマ展示会：子供たち

社員の声



おしま かつひと

大島 克仁

株式会社前田製作所 産業機械本部

国内事業部 西日本営業所長

お客様の声を力に、 技術と連携で未来を創る

営業部門の一員として、「かにクレーン」や「クローラクレーン」等、自社製品の拡販に日々取り組んでいます。顧客の意見やニーズを製品開発や改良に生かすため、積極的に情報収集を行うと共に、新分野への挑戦にも力を注いでいます。関西エリアでは、エリア会議や勉強会等を通じて、インフロニアグループ各社との連携や交流が非常に活発です。グループ内の方々との交流は、多くの刺激を受け、自身の成長にもつながっています。今後も当社の技術を活かして、グループ全体の成長に力を尽くします。

主なインフラ運営事業

総合インフラサービス企業を牽引する事業として、インフラ運営事業は国内トップレベルの実績を有しています。これまで多様な分野（有料道路、下水道、工業用水道、空港、スタジアム・アリーナ）のインフラ運営で培ってきたノウハウを蓄積するとともに、グローバルなパートナーシップを軸に世界トップレベルの知見や最先端技術を実装することでインフラの老朽化や地方創生などの社会的課題に取り組んでいきます。

愛知道路コンセッション



国家戦略特区による日本初の有料道路コンセッション事業です。プロフィットロスシェアリング※を採用し、安定したキャッシュフローを創出しています。また、インフラ運営の実証実験フィールドとして、物流車両の映像データと振動データをAIで分析し、損傷個所をマッピングするなど効率的な道路修繕の実現を図っています。

※ 受発注者間で事前に取り決めた条件で収益及び損失を分配する仕組み

発注者	愛知県道路公社
SPC	愛知道路コンセッション株式会社
出資者	前田建設(50%)、森トラスト(30%)、大和リース(10%)、セントラルハイウェイ(8%)、大和ハウス工業(2%)
事業期間	2016年10月から約30年間
施設概要	知多半島道路、南知多道路、知多横断道路、中部国際空港連絡道路、衣浦トンネル、猿投グリーンロード、衣浦豊田道路、名古屋瀬戸道路(総延長72.5km)
業務内容	維持管理・運営、改築、附帯事業、任意事業

<https://www.arcc.jp/>

みおつくし工業用水コンセッション



日本で初めて、民間事業者が経済産業大臣から許認可を受けて運営するコンセッション事業です。管路や浄配水設備の点検・維持管理・更新、料金収受も含めた一体的な事業です。管路の状態監視保全技術を用いた修繕や浄配水場ベンダーロック解除によるコスト削減など最先端の取り組みを行っています。

発注者	大阪市水道局
SPC	みおつくし工業用水コンセッション株式会社
出資者	前田建設(71%)、日本工営(25%)、NTT西日本(3%)、東芝インフラシステムズ(1%)
事業期間	2022年4月から10年間
施設概要	浄水場：東淀川浄水場 配水場等：桜宮配水場、鶴見配水場、北港加圧ポンプ場 配水管：大阪市内一円(292km)
業務内容	事業運営・施設管理全般 (契約、料金徴収、浄配水場施設や配水管の更新・維持管理、給水施設工事等)

<https://www.osakakousui.com/>



> 三浦下水道コンセッション

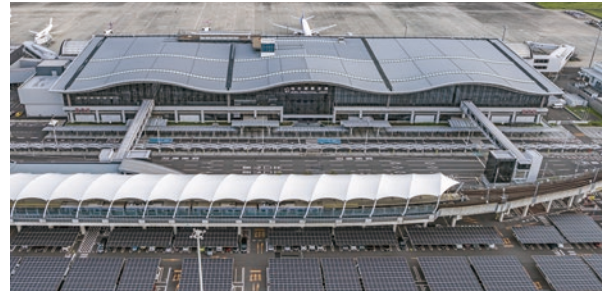


日本初となる処理場、ポンプ場、管路を含む公共下水道施設全ての運転・維持管理・更新を含んだコンセッション事業です。インフラ運営の実証フィールドとして、最先端テクノロジーを実装し、維持管理・更新に係るライフサイクルコストを最小化する取り組みを行っています。

発注者	三浦市
SPC	三浦下水道コンセッション株式会社
出資者	前田建設(49%)、東芝インフラシステムズ(20%)、クボタ(20%)、日本水工設計(10%)、ウォーターエージェンシー(1%)
事業期間	2023年4月から20年間
施設概要	東部浄化センター、金田中継センター、管路(59km)、マンホールポンプ(14か所)
業務内容	公共下水道の経営、改築(土木建築、機電、管路)、処理場・ポンプ場の維持管理、管路の維持管理、各種計画(下水道事業計画等)策定支援

<https://www.miuragesuido.com/>

> 仙台国際空港コンセッション



日本初となる国管理空港のコンセッション事業、かつ、東日本大震災復興の象徴的な事業です。官民の強い連携と民間のノウハウを活用し、東北の玄関口にふさわしい旅客・貨物取扱能力を備えた基幹交通インフラとして経済社会の発展や地域活性化に大きく貢献しています。

発注者	国土交通省航空局
SPC	仙台国際空港株式会社
出資者	東急(42%)、前田建設(30%)、豊田通商(16%)、東急不動産(9%)、東急エージェンシー(1%)、東急建設(1%)、東急コミュニティー(1%)
事業期間	2016年7月から33年間
施設概要	空港基本施設、空港航空保安施設、駐車場施設、各施設に附帯する施設等
業務内容	空港運営等事業(空港基本施設等事業、空港用地等管理業務)、空港航空保安施設運営等事業、環境対策事業、その他附帯事業、ビル施設等事業

<https://www.sendai-airport.co.jp/company/>

> IGアリーナ



愛知県名古屋市の名城公園内に位置する、日本初の「BT+コンセッション」を採用した事業です。このスキームにより、30年間の運営を見据えた設計・施工が可能となります。世界トップクラスのアリーナ運営実績とスポーツチームを所有するAnschutz Entertainment Groupの知見を取り入れたグローバル水準の施設として2025年7月に開業しました。

発注者	愛知県
SPC	株式会社愛知国際アリーナ
出資者	前田建設(54.1%)、NTTドコモ(24.1%) [設計建設段階] NTTドコモ(51.1%)、前田建設(28.1%) [運営段階] Anschutz Sports Holdings(10%)、三井住友ファイナンス&リース(5%)、東急(2%)、中部日本放送(1.9%)、日本政策投資銀行(1.9%)
事業期間	設計・建設：2021年7月～2025年3月 運営：2025年4月～2055年3月
施設概要	建設用途：体育館、観覧場、便益施設(飲食店・売店等) 建築面積：約26,500㎡
業務内容	施設整備、維持管理、運営、便益施設運営

<https://www.ig-arena.jp/>

シナジートピックス

> シナジー創出に向けた取り組み

インフロニアグループは、シナジー創出に向けた取り組みを着実に進化させ、グループの総合力を最大限に活かすことで、社会の期待に応え続けてまいります。

1 戦略検討会議を通じたグループ横断の知見融合

当社グループでは、グループ全体の成長を見据え、各事業会社から選抜されたメンバーによる「3戦略検討会議」を月に1回開催しています。マーケティング、施工・技術、設備投資という3つのテーマごとに、各社が持つ強みやノウハウを共有し、今後の方針や新たな可能性について議論を深めています。多様なバックグラウンドを持つメンバー同士が集うことで、これまでにない発想や新たな連携案が生まれ、グループ全体のシナジー創出につながっています。



3戦略検討会議

2 経営層による事業会社ヒアリングの実施

年に2回、各事業会社の社長や役員が一堂に会し、各社の取り組み結果や今後の重点施策について発表・意見交換を行っています。経営層自らがグループの現状や課題、将来の展望を共有することで、グループ全体の方向性が明確になり、連携をさらに強化する土台が整っています。これらのヒアリングは、グループ社員にもライブ配信しており、グループの一体感を醸成する重要な場となっています。

3 IR DAY や現場見学会の実施による投資家・アナリストとの対話

IR DAYや現場見学会を通して、グループの多様な事業内容や強みを外部ステークホルダーに直接体感いただくことで、透明性と信頼性の高い情報発信を実現しています。また、各事業会社の役割や連携の様子を対外的に示す機会となっており、グループ全体のブランド価値向上にも貢献しています。

> 投資家との対話についてはP.74をご覧ください



現場見学会(二又発電所/青森県)

4 人材交流の拡大によるグループ力の強化

出向者の派遣や受け入れを通じて、グループ間での人材交流がより活発になっています。異なる事業会社での経験を積むことで、社員一人ひとりの視野が広がり、柔軟な発想や新たな気づきが生まれています。また、グループ合同入社行事や様々な共通教育を通じて、グループ全体でのノウハウ共有やネットワーク構築が進むことで、個社の枠を超えたシナジーの土壌が着実に育まれています。



新入社員グループ合同研修

5 IT・DX 分野でのグループ共通基盤の構築

パソコン8,000台の共同調達や、グループネットワークセキュリティ基盤の整備など、IT・DX分野でもグループ一体となった効率化とセキュリティ強化を推進しています。共通基盤の構築により、コスト削減や業務効率化のみならず、迅速な情報連携や新たなビジネスチャンスの創出にもつながっています。今後もDXを通じたグループシナジーの強化を目指していきます。

6 顧客ニーズに応えるグループ営業体制

各事業会社が持つ既存の顧客ネットワークを他事業会社の新規開拓に活用したり、各支店や営業所において事業会社間で連携することにより、営業ネットワークがより強固になっています。またグループ内での相互補完により、お客様の多様なニーズにワンストップで応えられる体制を実現しています。こうした連携は信頼の輪を広げるとともに、グループの新たな価値創造につながっています。

> シナジーによる効果

7 CMS 導入によりグループ資金管理の効率化を実現

当社グループは、ホールディングス体制の強みを活かし、キャッシュマネジメントサービス (CMS) を導入することで、M&Aによるグループ拡大に伴う資金管理の効率化を実現しました。これにより、以下のような具体的な成果を上げています。

まず、グループ全体の資金を一元的に管理する仕組みを構築し、複数の子会社にわたる資金の流れをリアルタイムで把握可能にしました。この仕組みにより、資金の過不足を迅速に調整し、無駄な借入を防ぐことで、資金効率を大幅に向上させています。

また、CMSの導入により、資金の流れが可視化され、統合後の資金計画や予測が容易になりました。これにより、経営戦略に基づいた資金調達や運用を迅速かつ的確に行うことが可能となり、グループ全体の意思決定を支援しています。

さらに、振込手数料や借入金利の削減など、直接的なコスト削減効果も得られており、資金運用の効率化と合わせて経営基盤の強化につながっています。加えて、資金管理の透明性が向上したことで、不正や資金流出のリスクを低減し、グループ全体のリスク管理体制を強化しました。

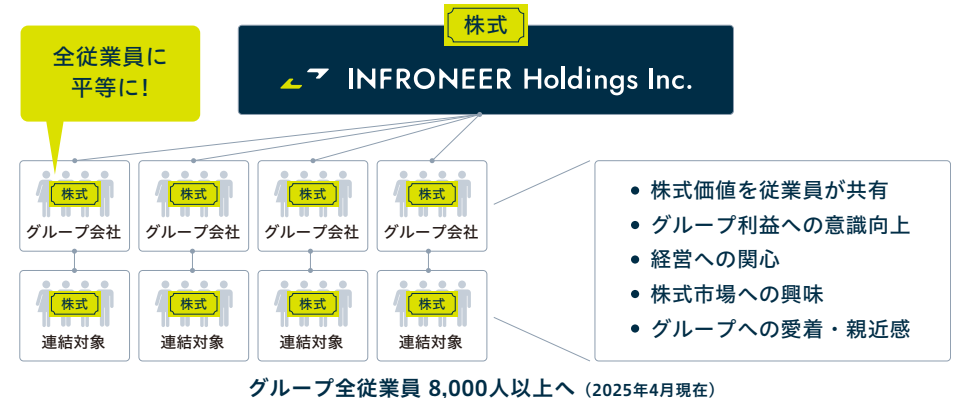
これらの取り組みにより、グループの統合を円滑に進めるとともに、グループ全体でのシナジー効果を最大化しています。CMSの導入は、当社が持続可能な成長を遂げるための重要な基盤であり、今後もその活用を通じて経営効率のさらなる向上を目指してまいります。

8 J-ESOP (従業員株式給付制度)

当社グループは、2024年4月より「J-ESOP制度(従業員株式給付制度)」を導入しました。この制度はグループ全体での業績成果を社員一人ひとりが「株式」という形で受け取る仕組みです。

給与・賞与といった従来の報酬体系に加えて、インフロニアの株式を給付することで、社員がグループの一員として、より一層経営への関心を持ち、成果の共有を実感できるよう設計されています。

グループ全体の業績に連動したインフロニアの株式を給付



Same boat (セイムボート) …同じ船に乗るようなグループ体感の醸成

株式給付の種類と内容について

J-ESOPでは、業績や勤務年数、ライフイベントに応じて「ポイント(1ポイント1株)」が付与され、一定のタイミングでインフロニアの株式(70%)及び現金(30%)として給付されます。給付された株式は個人の資産となり、売却や配当の受け取りも可能です。

種類	対象者	内容	株式給付時期
①退職金給付	グループ全従業員 (約8,000人) (2025年4月現在)	毎年のグループ連結利益の2%を 均等にポイント付与	累計分を退職時 (②より税制優遇有)
②在職時給付		毎年のグループ連結利益の2%を 均等にポイント付与	中期経営計画終了毎 (3年毎)
③永年勤続給付	一定期間グループで 働いてもらった従業員	グループで10年間働く毎に 500ポイントを付与 (10年目、20年目、30年目、40年目…)	勤続期間10年毎
④子女手当給付	子供が産まれた従業員	子供が産まれる毎に扶養子女人数に 応じて500ポイントを付与 (○人目×500pt) (例) 3人目×500pt=1,500pt	子供が産まれる毎

新たな価値創出



この章では、計算式における「期待成長率」を向上させる新たな価値創出について説明しています。強みを活かす新領域への布石と中長期的な競争力向上によって、持続的成長と社会への価値提供を実現します。

「インフロニアは投資する」

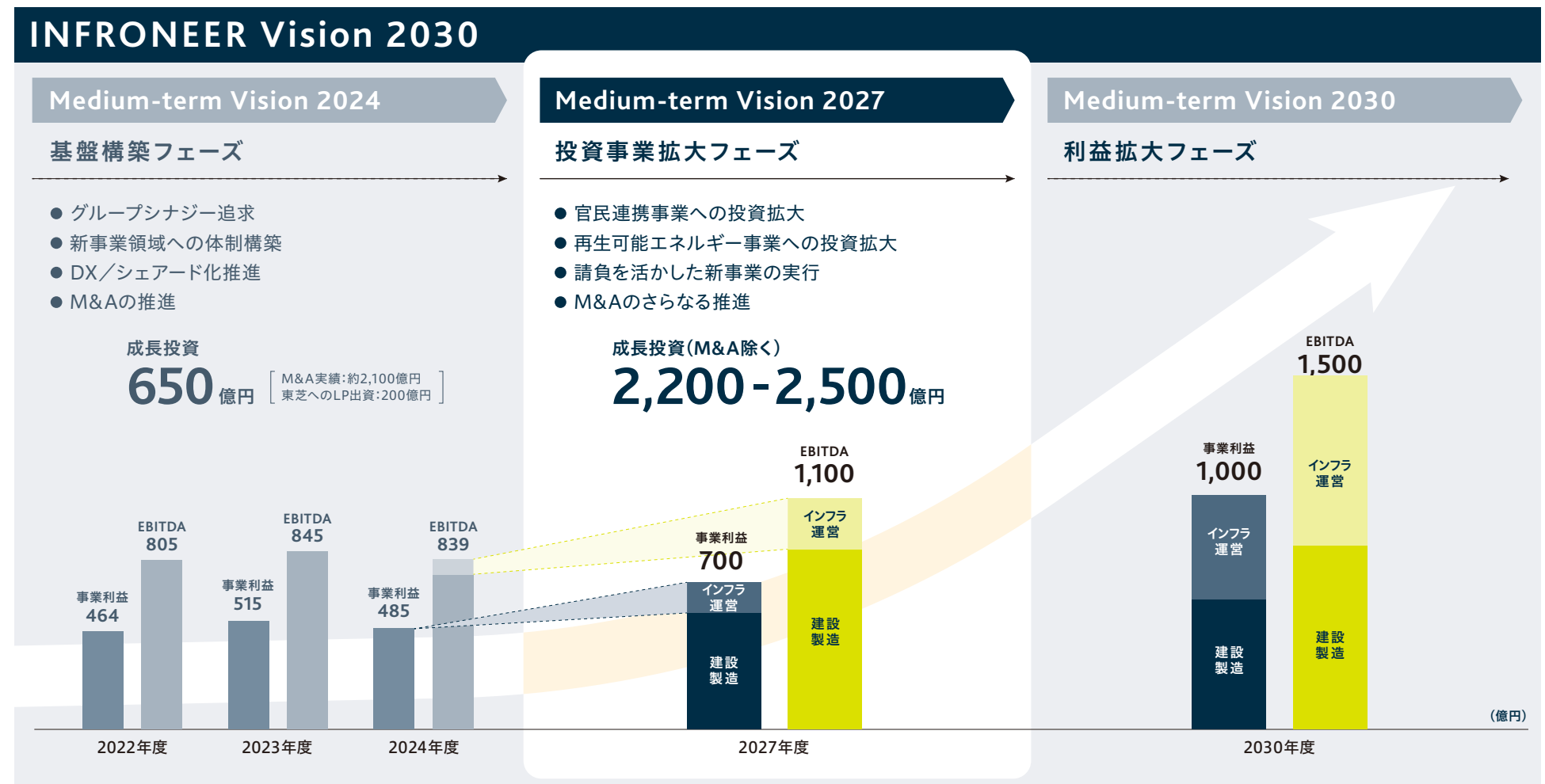
- 57 新中期経営計画と2030へのロードマップ
- 58 成長投資戦略
- 60 財務戦略・財務担当役員メッセージ
- 64 特集② 社外取締役座談会
- 68 成長を加速させるドライバー〈IT・DX戦略〉
- 70 成長を加速させるドライバー〈大財戦略〉



新中期経営計画と 2030 へのロードマップ

2025年度からスタートした新中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」は、インフロニアの中長期ビジョン「INFRONEER Vision 2030」に至る第二段階であり、「投資事業拡大フェーズ」と位置づけています。

本フェーズでは、競争力の源泉となる成長投資を強化し、事業領域の拡大と利益の最大化を目指します。各事業で創出したキャッシュを活用し、官民連携や再生可能エネルギー事業を中心に、2,200～2,500億円の成長投資を行います。



成長投資戦略

競争力の源泉となる成長投資を強化し、事業領域の拡大と利益の最大化を目指します。

成長投資 (M & A 除く)

2,200-2,500 億円

再生可能エネルギー市場

- 半導体工場・データセンター新増設に伴う産業用電力消費を主因として電力需要が増加
- 第7次エネルギー基本計画で風力の導入目標が引き上げられ、今後の導入加速が期待される
- 再生可能エネルギーの導入を加速するため、需給バランスの調整・電力系統の安定化が必要

官民連携市場

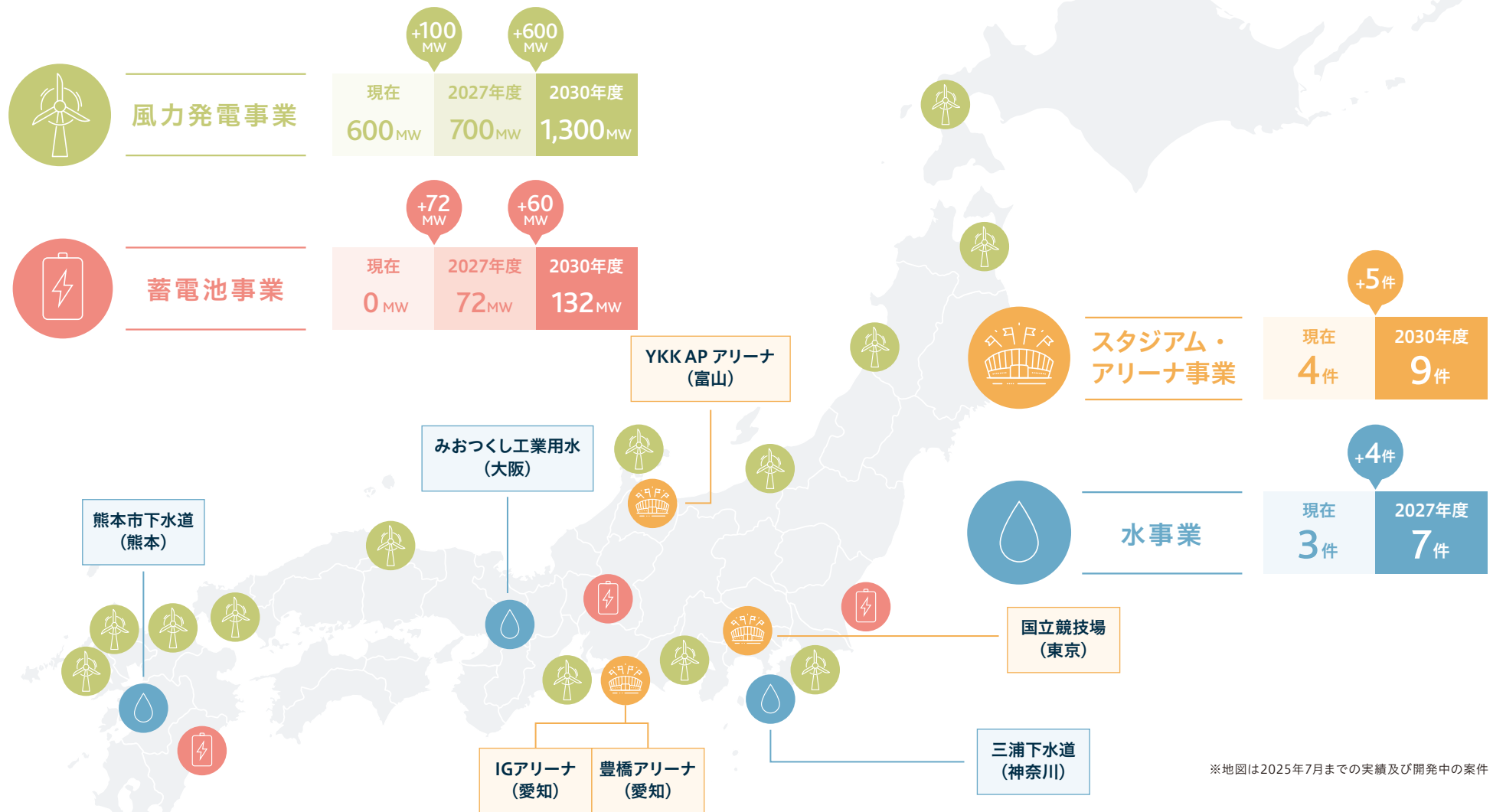
- PPP/PFI※は引き続き政府によって推進され、特に水分野は「ウォーターPPP」の導入に伴い案件化の促進が見込まれる
 - 地方創生につながるスタジアム・アリーナの導入が加速中
- ※ PPP/PFI：P.95用語集をご覧ください

投資額		成長戦略
 風力発電事業 	1,200 億円	投資回収スピードと収益マネジメントを考慮したポートフォリオ設計 ● 開発スケジュールに沿った案件の着実な推進、グループシナジーを活用した事業採算性の向上 ● 風車再生事業への取り組み(既存風力発電のFIT終了後案件等におけるバリューアップ) ● 開発容量※1の計画値は1,100※2MWを超える見込み
 蓄電池事業 	500~600 億円	売却と運営の適切なポートフォリオマネジメント実施 ● グループネットワークを活用した早期の適地確保と事業ノウハウの蓄積による案件拡大 ● 系統用蓄電池事業への取り組みを加速
 スタジアム・アリーナ事業 	150~350 億円	スタジアム・アリーナを起爆剤とした地域活性化のエコシステムの形成 ● 今後日本全国で拡大が見込まれるスタジアム・アリーナビジネスのトップランナーに ● スタジアム・アリーナを足掛かりに地域ネットワークを構築し、各地域でのインフラ運営へと活用 ● B.LEAGUEイノベーションパートナーとして「バスケットとインフラを起点とした地方創生」へ
 水事業 		ウォーター PPP 案件での優位性と収益性の向上 ● 大阪工水、三浦下水のフィールドを活用したDX×アセットマネジメントの高度化 ● 保有案件の運営ノウハウを活用した新規案件への展開

※1 日本風力開発が保有するパイプライン(運転中と建設中の案件を含む)の容量の合計値
※2 2025~2027年度までの合計

> インフラ運営のこれまでの獲得実績と今後の展望

「インフロニアのビジネスモデルに基づく収益基盤の確立」に向け、
国内における事業領域・インフラサービス事業のさらなる拡大を図ります。



※地図は2025年7月までの実績及び開発中の案件

財務戦略・財務担当役員メッセージ

Interview

「Medium-term Vision 2027」は

投資拡大のフェーズ。

収益を成長分野へ投資し、

さらなる収益の拡大を

実現します。

しもじょう まさし

下條 真

執行役 コーポレート担当

2015年日本風力開発に入社し執行役員CFO
本部長、2024年6月インフロニア・ホール
ディングス執行役財務戦略担当、2025年6月
同社執行役コーポレート担当(現職)に就任。

基盤づくりの最終年は

当初の計画を上回る成果を達成

2025年3月期は、売上や利益率の改善に加え、付加価値生産性の大幅な向上も見られ、非常に堅調な業績であったと評価しています。当初の利益目標は下回りましたが、これは予定していた再生可能エネルギー(以下「再エネ」)案件の売却を戦略的に先送りしたことに起因するものであり、それを除けば計画を上回る成果を残せたと言えるでしょう。中でも株主還元については、当初の計画を1年前倒しで実現しており、財務戦略の実行力と目標達成能力を示す象徴的な成果と考えています。

前中期経営計画は、インフロニアグループの基盤を築くフェーズと位置づけていましたが、その最終年にこれらの成果を確実に残せたことは、素直に評価できるものと受け止めています。

マーケットを捉えた戦略的な経営を継続 種まきから成長と投資事業拡大へ

前中期経営計画期間を振り返ると、想定以上にマーケットが堅調だったこともあり、コアビジネスである請負事業を中心に、受注残高や利益率が改善するなど、成長に向けた安定的な3年半だったと総括できます。

特にアリーナ案件に代表される「BT+コンセッション※」や「従来型PFI※」を受注できたインフラ運営事業、将来的なエネルギー需要を見据えて2024年1月にグループ化した日本風力開発による再エネ事業は、今後の収益の柱として大きな期待を寄せています。日本風力開発の本格的な収益貢献は2030年以降と想定していますが、発電所開発から建設、運営

管理、売電までをグループ内で一気通貫で担える体制を構築しつつあり、これにより収益の安定性と効率性を高めることが可能になると見えています。

市場環境への対応では、円安や金利上昇といった外的要因の影響を受けましたが、資材価格上昇の価格への転嫁や、調達手段の多様化により、収益への影響を最小限に抑えることができた点は評価できると考えています。

財務指標面では、ROEは当初目標の9.5%に対して7.5%、D/Eレシオは0.6倍以下を目標にしていたものの0.8倍という着地になりました。ROEは再エネ案件の売却を先送りしたこと、D/Eレシオは日本風力開発の買収資金調達为主因であり、いずれも戦略的判断に基づくものです。今後は、財務健全性を維持しつつ、利益成長を通じてROEの向上を目指していきます。

これらの成果と今後の課題を踏まえ、新中期経営計画「Medium-term Vision 2027」では「成長と投資事業拡大」をコンセプトに掲げました。本中期経営計画は、バリュー志向に基づいた積極的な投資の継続による収益基盤の強化を実現し、次の成長フェーズへの移行につなげることを意図しており、グループ全体で事業利益700億円、EBITDA1,100億円の達成を財務目標に掲げています。

> 新中期経営計画の財務目標についてはP.27をご覧ください

> ※BT+コンセッション、PFI：P.95用語集をご覧ください

キャッシュを戦略的に投資へ循環させ 収益と付加価値を最大化させていく

「Medium-term Vision 2027」では、この3年間でインフラ事業を中心に先行投資が求められるフェーズと捉え、KPIとして新たにEBITDAを採用しています。キャッシュフローの健

全性や潜在的な成長力を示すうえで、EBITDAは極めて適切な指標であると考えています。

安定した事業EBITDAの確保に加えて、政策保有株式や固定資産の売却によって成長資金を創出し、競争力の源泉となる成長投資を加速させる。こうしたアロケーションを通じて、事業領域の拡大と利益の最大化を目指していく方針です。

新中期経営計画におけるキャッシュアロケーションの基本は、「各事業から生み出されたキャッシュを、効率的かつ戦略的に成長投資へと循環させる」ことにあります。そのためには、コア事業である請負ビジネスにおいて、引き続き利益及びキャッシュ創出力を高めることが不可欠です。そこで得られた原資を、インフラ関連ビジネスや再エネ事業へと重点配分することで、収益ポートフォリオの質的転換を図っていきます。

成長投資の規模としては、今後3年間で2,200～2,500億円

キャッシュアロケーション

2025～2027年度			
キャッシュイン		キャッシュアウト	
付加価値額の最大化	事業活動による EBITDA 2,800～3,000億円	競争力の源泉となる投資	成長投資 (M&A除く) 2,200～2,500億円
資本の効率化を推進	再エネ案件売却による 投資回収 400～500億円		恒常的投資 700億円
	政策保有株式の売却 700億円(保有額ゼロへ)	株式価値向上のカギ	株主還元
	保有不動産の売却 100億円		法人税等
	有利子負債の適正調達		

風力発電事業 1,200億円	海外事業 180億円
官民連携事業 150～350億円	蓄電池事業 500～600億円
IT・DX投資 150億円	人的投資 30億円

M&A 競争力を最大化するための積極的なM&Aを引き続き推進
資本戦略に則り機動的に実行

※ 経営環境の変化やその他の要因により、投資額が変更となる場合があります

> 成長投資戦略についてはP.58をご覧ください

投資フェーズの新スキームを構築し財務規律の維持と資本効率の最大化を図る

当社の財務資本政策における根幹は、「財務規律を維持しつつ、資本効率の最大化を図る」ことにあります。これは従来から一貫して掲げてきた基本方針であり、今後も揺るがぬ経営の軸として「Medium-term Vision 2027」においても継続していきます。ROE9.0%以上、自己資本比率30%以上、D/Eレシオ1.0倍以下の水準を維持することを目標とし、安定的かつ機動的な資金調達と配分によって財務の健全性を確保していく計画です。目標達成に向けて、利益の積み上げが不可欠であり、請負ビジネスの受注拡大と利益率改善、インフラビジネスの早期収益化、IT・DXを活用した間接部門の効率化などで利益拡大を進めていきます。資金調達に関しては、金利や為替など金融環境の変化に対応しながら、短期・長期借入を適切に組み合わせ、多様な手段を活用して資金効率を最大化していく計画です。インフラや再エネ案件においては、プロジェクトファイナンスを積極的に取り入れ、事業ごとにリス

ク管理を徹底しながら、一部案件の売却によるキャピタルリサイクルも組み合わせることにより、全社のバランスシート負担を抑える運用を行っていくことになるでしょう。

資本コストに関しては、ここ数年での負債の効率活用によりWACCは低下傾向にあります。再エネ事業領域への先行投資が影響している面もあり、ROICとのスプレッドは現時点では限定的です。再エネ事業の本格的な収益化や、既存事業での利益拡大によって段階的に改善されていくと考えています。

なお、大型M&Aについては中期経営計画とは別枠に位置づけ、個別の戦略意義、資金計画、収益見通しを精査したうえで、慎重に判断していきます。2025年5月に公表した三井住友建設のTOBでは、施工能力やエンジニアリング力の強化を打ち出したように、今後も戦略との整合とリターンを明確に示しながら検討していく方針です。

財務資本政策は、企業価値を持続的に高めるための根幹です。中長期の視野を持ちながらも、現場での実行性を伴う仕組みとして制度化し、統制と柔軟性の両立を図っていきます。

安定かつ会社の成長に連動した配当を実施し、継続的かつ建設的な対話により株主との信頼関係を深化

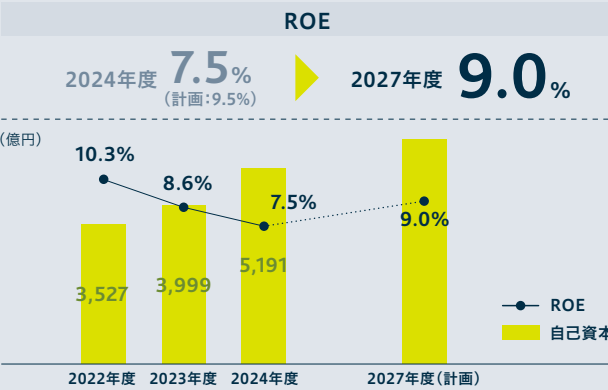
株主還元については、配当性向を40%以上に引き上げ、下限配当を1株当たり年間60円とすることで、安定性と成長連動性を両立した還元を目指しています。これは複数の投資家の皆様との対話を通じ、「企業成長に連動しつつ、長期的に安定した配当を続けてほしい」という要望を強く感じた結果でもあります。

一方で、株主との対話の中では、2030年以降に収益拡大が本格化する再エネを中心としたインフラビジネスに対する理解促

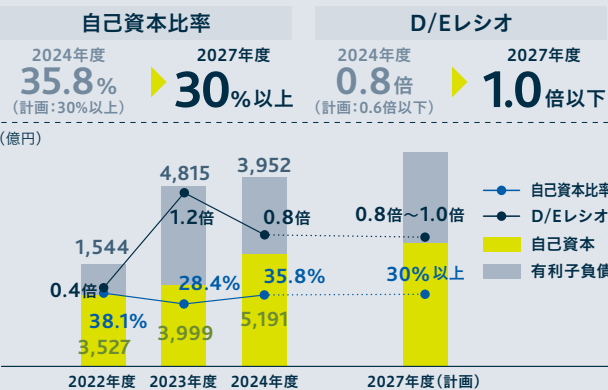
進の必要性も強く感じています。目先の利益だけではなく、中長期の視点で企業価値をどう高めていくかというストーリーを、丁寧に伝えていくことが経営としての責任だと考えています。

今後も企業価値の持続的な向上と、株主との信頼関係の深化を目指し、適切な情報開示と説明責任の履行を通じて、資本市場との継続的かつ建設的な対話を続けてまいります。

株主資本コストを上回る水準の維持



財務健全性を維持しながら、効果的に有利子負債を活用



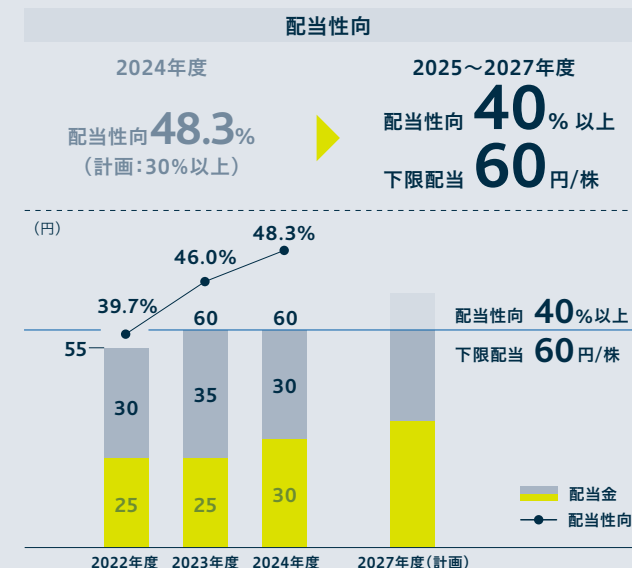
保有資産の効率性を高め 収益力拡大、財務基盤強化を目指す

政策保有株式については、純資産比ゼロを目標に掲げ、2024年度にはすでに約240億円を売却済みであり、今後も取引先との関係性や市場環境に配慮しながら、丁寧な説明を重ねつつ段階的に売却を進めていく方針です。また非上場株式についても、保有意義や投資効率を個別に見極めた上で、必要に応じて柔軟に対応していきます。さらに保有不動産については、100億円以上の売却を計画しています。

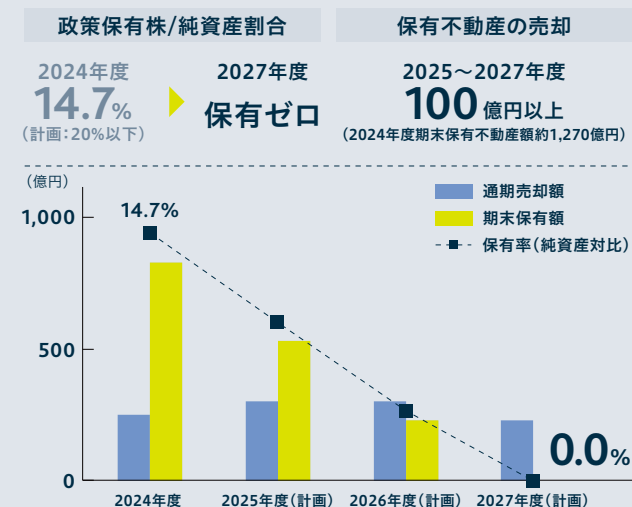
これらの資産売却で得られるキャッシュを、再エネやインフラ運営など、当社グループの成長を支える重点分野に再投資していくとともに、配当原資にも充当していきます。

依然としてPBRが1.0倍を下回る状況にあるなかで、当社の中長期的なキャッシュフロー創出力を適切に市場へ伝えることが重要な課題です。特に2030年以降に本格的な収益貢献が期待されるインフラ運営領域については、戦略に沿った着実な進捗管理と、投資家の皆様との丁寧な対話を通じて理解を深めていきます。企業価値の向上と、それに見合った市場での評価を目指して、引き続き取り組んでまいります。

配当性向の引上げに加え、下限配当を新たに導入
安定還元と利益成長の上振れにも期待



政策保有株と保有不動産の売却方針

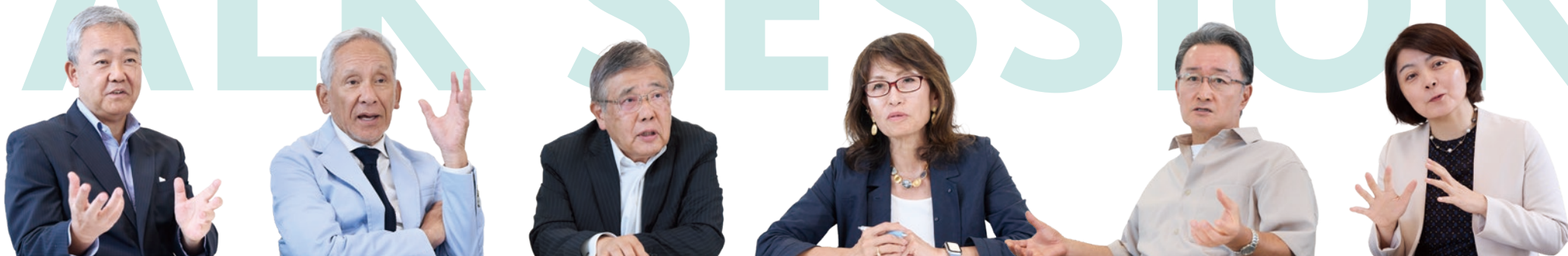


社外取締役座談会

新中期経営計画のもとで進化するガバナンス

～これまでに積み上げた企業価値をさらに向上させるために～

TALK SESSION



社外取締役/指名委員長/
監査委員

もりや こういち
森谷 浩一

社外取締役/指名委員/
報酬委員

よねくら せいいちろう
米倉 誠一郎

社外取締役/取締役会議長/
監査委員長/指名委員

はしもと けいいちろう
橋本 圭一郎

社外取締役/指名委員/
報酬委員

むらやま りえ
村山 利栄

社外取締役/報酬委員長/
監査委員

たかぎ あつし
高木 敦

社外取締役/報酬委員/
監査委員

おぐち ひかる
小口 光

モニタリングと執行の分離により ガバナンスのさらなる高度化を目指す

橋本 インフロニアでは、指名委員会等設置会社の仕組みを活かし、経営のモニタリング機能と業務執行機能を明確に分離することで、公正性と透明性を確保しつつ、迅速な事業運営を可能にする体制づくりを進めてきました。2025年からは、取締役会を代表執行役社長1名と6名の社外取締役のみで構成

する新たな体制へと移行しています。この決定は、岐部社長からのご提案を受けて、私たち社外取締役が議論を重ねた結果、「執行役の責任と権限をより明確にする」という条件付きで承認したものです。具体的には、執行役の担当を機能別とし、事業会社担当執行役を除いて持株会社と事業会社の兼務解消と代表執行役の専任化による経営責任の明確化、取締役会直轄の経営監査部が四半期ごとに執行側の活動を評価・フィードバックを行う仕組みを徹底してグループ全体を俯瞰するモニタリング体制を確立することなどが、その条件です。

米倉 私は、新しい取締役会のコンセプトは「自由と規律」だと捉えています。執行側は、与えられた自由のもとで勇気とスピード感を持って新しいことに挑戦し、私たち監督側は、その自由が正しい方向に機能しているかを「結果」という明確な規律で評価します。この両者の関係性がしっかり機能してこそ、経営のモニタリング機能と業務執行機能の明確な分離が実現します。ここで重要なのが、規律とする「結果」が単なる短期的な数字ではなく、中長期的な投資や施策がどう実を結んでいるか、数字で判断できない部分も含めて評価するということ

す。このような評価を行うためには、プロセスの理解を深めることが必要であり、執行側との密なコミュニケーションが欠かせません。

森谷 米倉さんが述べられたように、モニタリング機能と業務執行機能を実効性のあるものにするには、形式的なチェックだけではなく、「なぜこの施策が必要だったのか」「なぜこの結果になったのか」という背景にまで踏み込んだ議論が欠かせません。こうした対話を重ねることで、企業価値向上につながる具体的な施策が見えてくるはずです。どのような仕組みづくりをして、実行に移していくのか。私たち社外取締役にと与えられた重要なミッションに対して、時間軸を意識しながら覚悟をもって臨まなければなりません。

村山 今回の決断は一見大胆に見えますが、設立からわずか3年半でスピード感を持って大型M&Aなどへの挑戦を重ねてきた当社の歩みを考えれば、「あるべき姿」であり、ごく自然な流れだと思います。もちろん社外取締役の責任は一層重くなりましたが、私たちには、社外取締役同士の議論や執行役との意見交換を重ね、他社にない密度でコミュニケーションを積み上げてきた基盤があります。その自信があるからこそ、この難しい舵取りもやり遂げられると確信しています。

高木 多くの企業がモニタリングモデルへの移行に苦戦しており、形式的な要件は満たしていても、実質的なガバナンスが企業価値の向上に結びついていないのが現状です。資本市場もそこに疑問を抱いており、2025年4月に経産省が「取締役会5原則」※の中で改めて「稼ぐ力」を強調したことも、まさにそうした問題意識の表れではないでしょうか。モニタリングボードが機能するには、マネジメントボードとの確かな信頼関係が不可欠です。今回の改革で執行役の兼務解消や権限強化が進みましたが、今後は役割を明確に分担し、信頼をさらに深める必要があります。社外取締役がマネジメント領域に踏み込まない

ことも重要です。私たちは、トップダウンの視点でリスクと将来課題を見極め、それを議論と監督につなげていくように努めていくべきです。

小口 新たに社外取締役に就任しました。予測困難な時代において、既存の発想の延長線上ではなく、一からものを考え、組み立てていく経営が求められています。社外取締役の役割は、執行側が描くグラウンドデザインや戦略に対し、外部の視点からリスクや機会を冷静に見極め、適切な検討とリスク対応、多角的な視点を提供することだと考えています。当社は、難しい局面にもしなやかに対応し、先例や既存の枠組にとらわれず、成長を続けてきた企業だと認識しています。

私自身、クロスボーダーのM&Aなど日本企業の海外事業に多く関わって参りましたが、規制環境の複雑さが高まる一方で、意思決定のスピードは加速度的に高まっています。そうした環境の中で、執行と監督の分離を徹底した今回の取締役会の体制変更は、時代の必要性に即した重要な変革と感じています。

※ 経産省「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則
<https://www.meti.go.jp/press/2025/04/20250430002/20250430002.html>

本質をとらえた中期経営計画で成長を導く 監督としての覚悟

橋本 新中期経営計画「Medium-term Vision 2027」では、中長期計画で描いてきた成長シナリオの2期目として、今後の3年間を「これまで積み上げた基盤を土台に投資事業を拡大し、収益化へつなげるフェーズ」と位置づけています。財務面ではD/Eレシオを1.0以下にする方針を掲げ、企業の安定性を意識した点や、EBITDAを新たな経営指標として導入したことを

高く評価しています。また、2025年4月にアクセンチュアと連携して「インフロアストラテジーアンドイノベーション(ISI)」を設立するなど、DX分野への積極的な成長投資にも期待しています。結果は今後の取り組み次第ですが、新しい挑戦を計画に組み込む姿勢は当社らしく、将来の収益化に向けて大きな意味を持つと考えています。

米倉 多くの企業では、中期経営計画が「形式的に作らなければならないもの」として扱われ、経営企画部門が膨大な時間をかけたにもかかわらず、実際の経営改善や成長に結びつかないケースが少なくありません。こうした形骸化した計画であれば、その存在意義は乏しく、なくても良いと考えてしまいます。しかし、今回の当社の中期経営計画は、そうした慣例的なものとは明らかに異なります。経営陣が「この方針で進む」と強い意志を示し、取締役会も「ならば徹底的に監督する」と覚悟を固め、それぞれが役割と責任を明確にした、いわば真剣勝負の計画です。だからこそ、単なる数値目標の羅列ではなく、経営を動かす実効性のあるツールとして運用されるべきだと考えています。

村山 私も計画の数字については、固定的な目標に過度に縛られるべきではないと考えています。建設業は受注産業であり、外部環境の変化を大きく受ける業態。景気の動向や政策変更、大型案件の有無によって、前提条件が一変すれば計画の数字はすぐに現実と乖離してしまいます。実際、新中期経営計画の策定後には大型買収があり、市場リスクも大きく変化しました。だからこそ重要なのは、数字そのものではなく、その背後にある戦略意図と、それをどう実現するかというプロセスを明確にし続けることです。数字は目安であって絶対ではなく、環境の変化に応じて柔軟に見直せる仕組みであるべきだと考えています。

橋本 私たち社外取締役は株主から経営監督を委託されてお

り、その判断軸は「中長期的な成長」と「企業価値の向上」です。これを評価するには一定の数値目標や方向性が必要であり、その意味でも中期経営計画は必要不可欠です。ただし、3年間固定の計画が最適とは限りません。村山さんが指摘されたように、環境変化に応じて柔軟に見直す「ローリング型」の運用を取り入れ、中期経営計画を生きた経営ツールとして活かすことも検討すべきでしょう。私たちは監督の立場から、その運用状況をしっかりと見届け、必要に応じて適切な助言を行っています。

中期経営計画の達成に向けて 超えるべき課題

森谷 新中期経営計画では、成長投資と恒常投資を合わせて約3,000億円規模の投資を計画していますが、日本風力開発の買収を含む過去の大型投資の影響で、この期間中から次期中計にかけて数千億円規模の借換期が到来します。財務面から見ると、本中期経営計画は、まさにターニングポイントと言えるものです。格付を意識した財務・資金調達戦略は不可欠であり、ROEやD/Eレシオ、投資対リターンの妥当性といった財務・投資規律が確実に守られているかを、私たち社外取締役が継続的にモニタリングする必要があります。また、M&Aについても、買収して終わりではなく、グループとして統合し、企業価値の向上やキャッシュマネジメントへのプラス効果が実現できているかを注視していく必要があります。

高木 建設業は受注産業であり、市場環境の変動リスクを常に抱えています。だからこそ、固定的な数値目標に固執するのではなく、変化に柔軟に対応する経営姿勢が求められます。さらに現在は「ものをつくる」こと以上に、「つくったものが生み出

す感動や体験」に価値が見出される時代です。こうしたニーズに応えるには、請負事業の枠を超え、上流工程から価値を創出する脱請負事業の加速が不可欠です。もう一つの重要な課題は供給力不足です。少子化による人材減少により、従来の人海戦術は限界に達しています。当社はこの課題に対し、ISIやDXの活用、グループのスケールメリットを活かした調達の構造改革に本気で取り組んでいます。こうした挑戦は短期的には成果が見えにくいものの、長期的な企業価値向上には欠かせません。だからこそ、資本市場に向けた積極的な情報発信と対話を通じて、当社の挑戦の意義を理解してもらう努力が必要です。

小口 中期経営計画策定のプロセス自体も重要です。新たに参画した企業も含めたグループ全体の方針を絞り込み、優先順位を明確化したうえで社内外に発信している点に大きな意義があります。一方で、官民連携（PPP/PFI）事業や再生可能エネルギー事業といった重点領域は、各国の制度や規制の変化の影響を強く受けます。法制度や政策動向を把握し、将来の変化にも機敏かつ能動的に対応する姿勢が重要であり、今後ますます体制を強化していく必要があると感じています。

投資の意義とリターンを明確に描き ストーリーをわかりやすく伝える

橋本 社外取締役の役割は、経営陣が果敢な投資を進める際のリスク管理にとどまらず、その意義や狙いを市場にわかりやすく伝えることにもあります。内部では、取締役会直轄の経営監査部によるモニタリングを通じ、経営陣の意思決定や戦略の実行状況を継続的に確認していますが、外部に対しては、社外の視点から投資やM&Aの背景を説明し、企業価値最大化に向けた橋渡し役を果たすことが重要です。

森谷 その意味でも、取締役会は単なる承認機関ではなく、経営陣と緊張感を持って向き合う場でなければなりません。私たちは委員会や個別面談も活用し、「この施策の背景は何か」「どのようなリスクを見込んでいるのか」といった問いを投げかけています。こうした積み重ねによって、内部統制は形式的な仕組みから実効性あるものへと深化します。成長投資を支えるには、このプロセスの継続的な強化が不可欠です。

村山 当社はこれまで果敢な成長投資を続けてきましたが、その成果が市場で十分に評価されていないのが現状です。投資家が求めているのは単なる数字ではなく、投資の意義とリターンを明確に描いたストーリーです。財務健全性の確保と共に、こうした戦略意図をわかりやすく伝えることこそが、企業価値向上に向けた取締役会の重要な使命だと考えます。

高木 資本市場の視点から見ると、当社は果敢にリスクを取っていますが、そのリスク管理の実態が十分に伝わっていません。成長投資は成果が顕在化するまで時間がかかるため、並行して短期的に利益貢献できる施策も打ち出すべきです。例えば、系統用蓄電池事業など比較的早期に収益化できる領域への拡大は、その一例でしょう。こうした複眼的な戦略が市場の期待値を引き上げることにつながるはずです。

挑戦を成果につなげるために 私たち社外取締役がすべきこと

小口 当社はM&Aの推進を重要な戦略として位置付けていますが、買収後のPMIは企業価値向上の成否を分ける重要な局面です。戦略段階で見極め、進捗を適切に管理しながら、スピード感をもって確実に成果へとつなげていくことが重要です。私は、国内外の知見や国際的なネットワークを経営に還元

し、意思決定の質とスピードを高める役割を果たしたいと考えています。執行側にはない外部の俯瞰的な視点でリスクや機会を見極め、適切にリスク管理をしながら、必要な変革を適時に実施していくための助言を行うことが、社外取締役が果たせる価値と考えています。このことは、当社が重要な節目を迎えるタイミングで、新たに社外取締役として迎え入れられた私に課された大切な役割だと思っています。

高木 当社は長期的な成長を見据えてM&Aを含め様々な投資を行っていますが、その成果がまだ株価やバリュエーションに十分反映されていないのが現実です。PBR1倍超を実現するには、ROEの改善や資本コストの低減を市場が納得できる形で明示することが不可欠です。いかに戦略が意義のあるものであっても、それが市場に伝わらなければ評価は得られません。M&Aや大型投資の背景や収益化の道筋について、経営陣の考えを理解し、客観的な視点も交えながら説明できるのは、私たち社外取締役ならではの強みです。資本市場の声を取締役会に反映させ、統合報告書やIRの場でも積極的に関与し、当社の取り組みを市場に向けて力強く発信していくべきだと考えています。

村山 長年金融市場で日本企業の競争力低下を見続けてきた私にとって、インフロニアの果敢な改革姿勢は希望そのものです。既得権益や業界慣行に縛られず、大型M&Aや組織改革を矢継ぎ早に進めてきたこの会社は、まさに変革の旗手だと思います。だからこそ、PBR1倍割れという現状は、私たち社外取締役にとって重い責任と受け止めています。特に証券出身の私や高木さんには資本市場からの評価と理解を高めていくための発信と対話について、より一層注力する責務があります。IRは執行側だけの役割にとどまらず、社外取締役も投資家との対話にも積極的に関わり、当社の成長戦略と企業価値を直接伝えていく必要があると考えています。

森谷 持続的な成長を下支えするには人財戦略の実効性が欠かせません。中計の柱に掲げられた「体質強化・改善」は、単なるスローガンではなく、経営人材を適切に育成・選抜するための実践的な仕組みです。サクセッションプランを形骸化させず、毎年レビューと改善を重ねながら進化させていかなければなりません。次世代のリーダーを育てることは、ガバナンスの要であり、指名委員会の重要な使命です。

米倉 当社が掲げる「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」というビジョンには、国内外に多様な成長の可能性が存在しています。国内の老朽化したインフラ再構築という巨大市場だけでなく、日本が誇る上下水道や道路、港湾といった高い技術を輸出産業としてグローバルに展開する道も見

えています。国家財政が硬直化する中、PPPや民間資金を活用した効率的かつ持続可能なインフラ整備は、日本の将来を左右する重要なテーマです。私は社外取締役として、この意義を投資家や社会に力強く発信し、共感と支持を広げていきたいと思っています。

橋本 社外取締役の最大の使命は、経営陣が果敢に挑戦する際に、攻めと守りのバランスを見極めることです。必要なリスクは取り、取るべきでないリスクは抑える。その監督の質こそが、企業価値を左右します。私たちは、ガバナンスと対話を両輪として、当社の持続的な成長を支えるべく、社外取締役としての責務を果たしていきます。



成長を加速させるドライバー〈IT・DX 戦略〉

➤ インフロニアのビジネスモデルを支えるデータ活用

インフロニアグループは、多様なインフラ領域や、インフラのライフサイクルを横断して、価値創造の機会を幅広く探索し、事業として取り組んでいます。インフラを取り巻く様々な価値創造の機会を得て、価値に転換していくには、グループ企業間での協力や、業界を超えた多様な協働体制が不可欠です。私たちは、価値創造の下支えとして、「データ活用」を位置づけています。

データの相互利活用として、例えば、「建設時の情報を運営に活かす/運営から得られる経験を次の建設時に活かす」といった、従来分断されがちだったフェーズ間での情報の連携や学びの活用を加速します。

また、データによって人間の認知能力を拡張し、広範に分布する社会インフラや建設工事の現場に、高い水準のエンジニアリングサービスを効率的に届けていきます。更に、それぞれの事業においても、データ・AIの力を用いて自動化・効率化を突き詰め、人

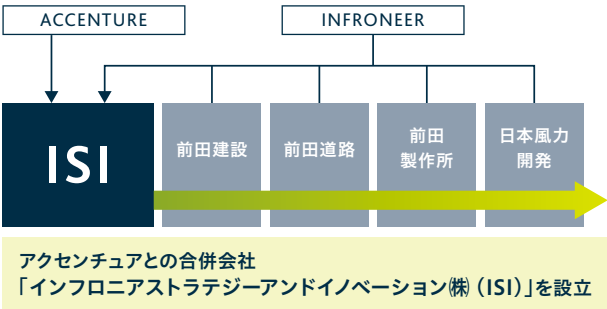
間が本当に担うべき技術的判断や、人と人とのコミュニケーションに集中できる環境を整えていきます。

こうしたデータの利活用を進めるため、デジタル基盤の整備にも着手しています。AI技術は日進月歩で進化しているので、それを最大限取り込み、人間が培ってきた知見を更に高めたり、世の中に広く行き渡らせたりするために、活用していきます。

➤ 戦略を加速させる実行体制

こうした取り組みを加速させるため、これまで5年間の協業実績のあるアクセンチュア社と、合併会社を設立しました。アクセンチュアとインフロニアから参画した約100名が、ITシステムの開発に留まらず事業成果の創出にコミットし、各事業会社のDXの活動に取り組みます。

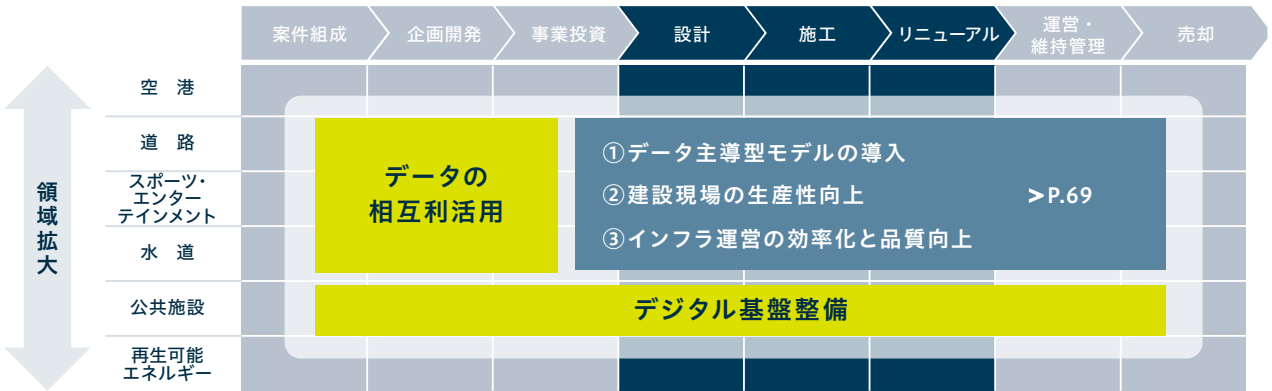
取り組みを通じて、DXによる成果の創出と併せて、DX人材の育成を進め、また、アクセンチュアの持つDXの知見やグローバルのネットワークを取り込み、インフロニアのビジネスモデルを



支えるピースを集めていきます。

まずは、水道・道路・アリーナといったインフラ運営事業や、土木事業・建築事業から取り組みを開始し、事業効果に結びつかないIT資産の構成を業績効果をもたらすIT資産へと変革しています。従来の「守りのIT」への投資を大幅に削減して、「攻めのDX」へと振り向けていきます。

今後、新たにグループに参画する企業やパートナーシップを結んだ企業にも活用していただき、業績効果を享受してもらえるようにするとともに、インフラ運営事業・土木事業・建築事業から他事業にも、改革範囲を順次拡大していきます。



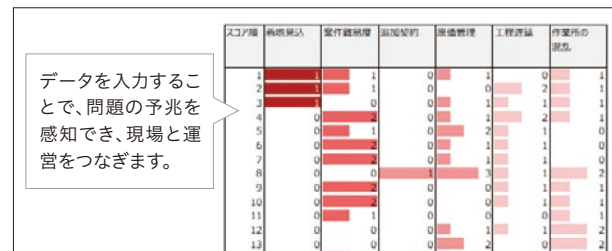
➤ ISIの詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.isi.infroneer.com/>

> ①データ主導型モデルの導入

建設工事・インフラ運営の現場は、一つ一つが物理的に離れており、また、建設するモノ、運営するモノも一品様であるため、現場から離れた人への情報伝達にはロスが生じていました。そうした問題を解決するために、デジタル技術を用いて、人員の活動・モノの流れ・お金の動きを見える化し、課題を即時把握できる「経営コックピット」を構築しました。これにより問題の予兆を捉えることが可能になり、課題が深刻化する前に現場と他部門との連携を促すことで、全社で現場を支える体制を構築しています。知識を補うこと、困ったときに後方から適時支援することの価値は大きいと考えています。

工事工程の進捗や、職員の忙しさ、原価の消化状況など多角的な情報分析を通じて、今後も、現場生産性向上のために導入する各種ツールと連携し、業務効率化を進めると同時に、発注者やインフラの利用者に、より安全かつ高品質なモノづくり・サービスの提供を実現していきます。

デジタルの力を活用し、人間の認知能力を拡張することで、単なる自動化や効率化にとどまらず、業界が追求し続けてきた現場や事業の「マネジメント」の次なる飛躍を目指しています。



現場ごとのスコアリング・アラートサマリ

> ②建設現場の生産性向上

私たちは、現場で工事に携わる人々がこれまで人手でやらなければならなかった作業にデジタルの力を取り入れることで、人間が人間にしか担えない仕事に集中できる環境作りを目指しています。

例えば、360度カメラ技術を活用したソリューションでは、現場の撮影動画とBIMを重ね合わせ、データ上で対象物を測距した静止画を切り出すことができます。この技術では、配筋写真の撮影や計測、帳票類の作成を効率的に行うことができ、現場の労務負荷が大幅に軽減されます。従来の手間のかかる撮影方法に比べ、作業員は動画撮影のみの対応であり、撮影の質も向上します。さらに、撮り忘れた場合は動画から近い写真を切り出し可能です。

また、調達査定アプリは、調達部の知見と発注実績に基づく単価算出モデルを活用し、発注水準の単価を予測することができます。見積業務の効率化により、業務負荷の軽減が期待されるとともに、協力会社との間での価格調整がスムーズに進み、信頼関係の構築にも寄与します。

これらの取り組みにより、社員の働き方や業界の慣習を改革し、健全で質の高いビジネスモデルへの転換及び建設業界の変革をリードしていく考えです。



従来手法による撮影業務

360度カメラ技術の活用時

> ③インフラ運営の効率化と品質向上

当社グループは、他社に先駆けてインフラ運営市場の開拓を行ってきました。インフラ老朽化と自治体財政の悪化が深刻な中、様々なテクノロジーを用いた社会インフラの経済性改善に取り組んでいます。

例えば、道路の維持管理業務では、道路の状態を即座に把握し、広域に分布する、数万点に及ぶ道路上の資産の適正管理を目指しています。路面の異常を目視に加えデジタル技術を用いて検知し、検知した結果を統合したうえで、最適な修繕計画を立てることが重要になってきます。

また、水道事業では、下水放流時の水質管理を最適化するソリューションを活用し、水質を維持しつつ電気代の削減を推進しています。このソリューションでは、現場エンジニアの知見を取り込みながら、過去のデータを分析し、適正な送風量を導出することで、水質を損わず、電力消費を抑えることに成功しています。従来のインフラの運営をアルゴリズムに置き替え、持続可能なインフラ運営の仕組みを次世代へ継承することも可能とします。

今後は、事業を通じて構築した各種ソリューションを業界に広く展開し、世の中のインフラ運営サービスの高度化と効率化に貢献していきます。



システムが検知した道路上の損傷箇所

成長を加速させるドライバー〈人財戦略〉

前中期経営計画期間の振り返り

2021-2024年度は「個の強化」として、採用広報の強化・募集チャネルの多様化、グループ共通研修の試行的導入、社外出向による研鑽機会の提供を行いました。また「組織の強化」として、DE&I推進の指針策定、役員向けトレーニングの実施、従業員エンゲージメントスコアに基づく課題把握とグループへの求心力向上施策の実施など、人的資本強化への基盤構築を進めました。

新中期経営計画期間の方針

2025-2027年度には価値創造人材の獲得・育成・最適配置や挑戦・共創活動を後押しするための人材マネジメント体制構築に努めます。特に「マイノリティ」や「就労上の制約を抱えた人材」の入社・定着・活躍を促す施策を通じて、事業運営に必要な人材の確保、環境変化に対応できる人材プールの形成、既成概念の打破につながる集合知の創発を促す活動に注力します。

総合インフラサービス
企業実現への人財戦略

目指す姿

必要な組織能力

重点施策

活用する基盤

グループ全体で幅広い観点から多様性を確保し、知恵とアイデアを重ね合わせて挑戦・共創する人材と組織を育むことにより、革新的な価値創造への提案力を磨き、請負と脱請負の連携と融合を加速させる

エンジニアリング力

地域ビジネス

組織文化

方針

主要テーマ

ねらい

A. 多様な人材の計画的な確保

B. 多様な人材が活躍できる組織づくり

● グループ採用のブランディング(SNSでのストーリー発信)/多面的な採用チャネル(リファラル・キャリア登録・ダイレクトサーチ等)

● グループ共通教育スキーム(新育成体系)/経営塾/社外派遣教育/社内・社外人材交流(出向異動)

● DE&Iポリシーに基づく職場環境づくり(トレーニング・浸透施策)/エンゲージメントのモニタリング・問題解決

Phase1
事業運営に必要な人材の確保

Phase2
経営環境変化に対するレジリエンスの担保

Phase3
既成概念打破につながる思考・行動の促進

マイノリティ層の入社・定着を拡大する
(存在の認知、制約理解と障壁緩和)

様々な局面を想定した人材プールをつくる
(多様な視点・強みの認知と活躍支援)

多様な人材による挑戦と共創を促す
(相互信頼に基づく健全なぶつかり合い)

中計終了時点(2028年3月)におけるダイバーシティに関するKPI・目標値(グループ全体):
女性社員雇用率 20.0% 女性管理職比率 4.8% 障がい者雇用率 2.8% 女性育休取得率 100% 男性育休取得率(育児休暇を含む) 75%

※Phase1に関するその他の観点でのKPI、ならびにPhase2・3に関するKPIは現在設計中

70

> 重点施策へのアプローチ

A. 多様な人材の計画的な確保に向けて:採用戦略

前中期経営計画期間の成果

各種SNSで従業員の等身大の姿や働きがいを発信するとともに、キャリア登録やリファラル採用など新たな募集チャネルを導入して採用母集団の拡大につなげました。また、グループ採用ホームページを大幅にリニューアルし、グループ企業理念・ビジネスモデルの掲載と各社採用情報へのポータル機能を拡充しました。

新中期経営計画期間での取り組み Point.1

インフロニアは唯一無二のビジネスモデルを実現する企業であり、この環境でしか得られないやりがいや、他では築けないキャリアの可能性を提供できる点が大きな特長です。新中期経営計画期間には以下の観点で採用戦略を再構築します。

- 当社グループ独自の魅力を相手に応じたやり方で訴求し、優秀な人材に選ばれる状態をつくる
- これまでアプローチしきれていなかった多様な背景を持つ候補者にも働きかける
その一歩目として、まず2025年度においては以下の取り組みに注力します。
- 個社・個別ポジションにおける採用プロセスの変革事例の蓄積
- 上記事例の分析を通じたグループ全体の課題解決方針の策定

B. 多様な人材が活躍できる組織づくりに向けて:人材開発/DE&I推進

前中期経営計画期間の成果

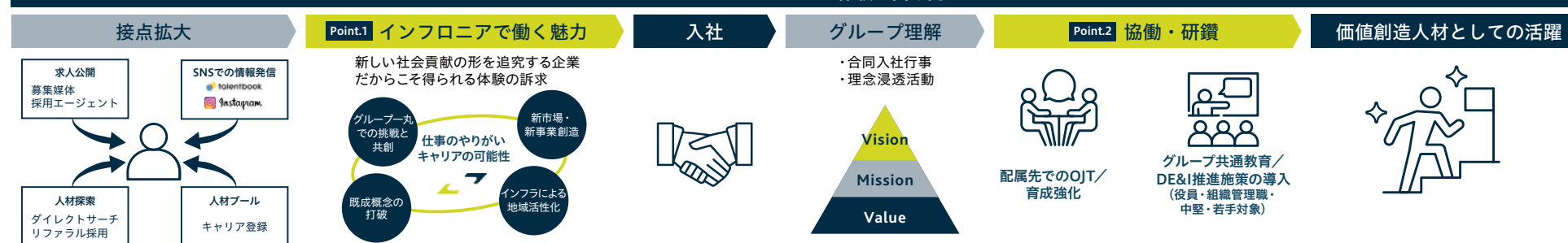
グループ共通施策の導入段階として、各社における人・組織の成長実現への課題を調査し、人材育成プログラムのパイロット実施を通じた学習ニーズの仮説検証や、全役員を対象としたDE&I推進ワークショップ開催による各組織へのポリシー浸透の足場づくりを行いました。

新中期経営計画期間での取り組み Point.2

経営ビジョン実現には、従業員の多様な強みを活かして創発的な活動を立ち上げることが求められます。新中期経営計画期間には以下のねらいを掲げてグループ共通の教育体系・DE&I推進施策を導入します。

- 実務を通じてバリュー思考を体得した従業員が組織の枠を超え、連携して課題に取り組む
- 相手への配慮・尊重により個々人の能力が最大限に発揮される関係性を育む
このような状態を実現するため、まず2025年度においては以下の取り組みに注力します。
- 「既存概念に挑み、超える」ためのマインドセットと行動能力を涵養するための学習体験提供
- マイノリティ層が感じる物理的・心理的バリアを理解する機会づくり
- グループ各社人材の接点・協働機会(コミュニティ)づくり

インフロニアパーソンとしての体験の質を高めるプロセス



> 人材開発・組織開発に関する詳細はWebサイトをご覧ください
<https://recruit.infroneer.com/who-we-are/talent-and-organizational-development.html>

価値創造の基盤強化



この章では、計算式における「資本コスト」を低減させる価値創造の基盤強化について説明しています。社会と市場の期待に応える持続可能な企業基盤を構築し、インフロニアグループに関わる全てのステークホルダーと地球のサステナビリティ実現に向けて挑戦します。

「インフロニアとワクワクする」

- 73 サステナビリティ戦略
- 74 ステークホルダーとの対話
- 76 ガバナンス
- 82 環境
- 86 社会



サステナビリティ戦略

> インフロニアが目指す社会に向けて

私たちインフロニアグループが目指す総合インフラサービス企業とは、「インフラサービスを取り巻く社会課題の解決に取り組み、自社の成長と価値向上に努め、良質なインフラサービスの提供とその社会的価値向上を図り、社会に貢献する企業」です。社会には多数の課題が存在しており、中でも「E(環境)」「S(社会)」の課題は個別の課題ではなく総合的に考えるべき課題であり、当社グループ全体の事業の中で解決しなければなりません。また、これらの課題解決を確実に推進し、総合インフラサービス企業を実現するために「G(ガバナンス)」では、高度なガバナンス体制を採用し適正なリスクマネジメントを行っています。つまり、私たちは事業活動を通じて総合インフラサービス企業の実現を目指すことがサステナビリティの実現にもつながると考えています。

> インフロニアグループサステナビリティステートメントの詳細はP.20をご覧ください

> サステナビリティ委員会

当社のサステナビリティ委員会は、企業価値に影響を与える中長期リスク・機会、社会課題に対し、企業の持続的発展を図るための検討を実施し、当社グループの経営計画に反映することを目的としています。委員会の議長は代表執行役社長とし、委員は当社執行役及び各事業会社CSR・環境担当役員で構成しています。



サステナビリティ委員会の様子

原則として半期に1回の開催と定めており、昨年度は計4回開催しました。また、本委員会は取締役会の監督のもとに活動を行い、その内容を定期的に報告しています。

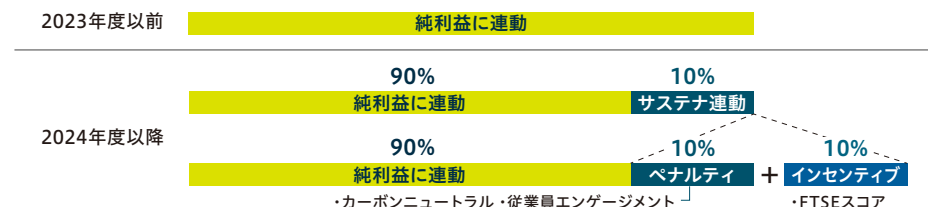
2024年度のサステナビリティ委員会の主な議題

- サステナビリティ調達ガイドラインの展開
- 循環経済の定量目標 > P.84
- 人権方針の改訂 > P.86
- 「地球への配当」実績報告及び制度見直し
- インターナルカーボンプライシング※の導入 > P.82

※インターナルカーボンプライシング：社内炭素価格ともいい、CO₂排出量をコストとみなし企業が独自に設定した価格を適用する仕組み

> 役員報酬におけるサステナビリティ指標連動

当社は、2024年度より役員報酬の算定方法として、年次インセンティブのうち、10%がサステナビリティ指標に連動するものとして組み入れました。「外部機関による評価（FTSEスコア）」「カーボンニュートラル」「従業員エンゲージメント」の3つの評価指標に基づき報酬へと反映させていきます。



TOPICS > 地球への配当

当社は、地球資源の恩恵を受けながら事業活動を行っていることから、事業利益の一部を株主配当と同様に投資者「地球」に還元するという考えのもと、地球への配当を通じた諸活動を推進しており、連結純利益の2%を目安に配当額を設定しています。2024年度から、より多くの社会課題への貢献をすべく制度の見直しを行いました。

■地球への配当コンテンツ

- 環境
グリーンコミット
- new 社会・地域
ソーシャルアクション
- 社員と家族
Me-pon

■取り組み：タイでの森林整備活動

当社グループのThai Maedaは、オイスカと協働し、2012年から森林整備活動をはじめとした社会貢献活動を行っています。当社は、日本国内だけでなく海外の社会課題解決に向けた取り組みも推進しています。

> 地球への配当の詳細についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/dividend.html>



タイでの森林整備活動の様子

ステークホルダーとの対話

近年の複雑化、深刻化する社会課題に対して、解決に結びつく企業の取り組みが社会から期待されています。

インフロンニアが目指す未来「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」の実現には、適切な情報開示とステークホルダーの皆様との対話が重要です。これまで様々な形で対話を重ねており、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会からの期待を把握し、持続可能な社会の実現へ向けた取り組みを推進します。

右表では、主なエンゲージメントの機会とその内容をどのようにに経営及び事業活動へ反映させていくのかを掲載しています。

今後も良好かつ円滑な関係を維持し、信頼関係を構築していくことで、長期的な価値を共創し、社会価値の創造に貢献します。

➤ コミュニケーション方法や対話の事例の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/stakeholder.html>



ステークホルダー	主なエンゲージメントの機会	経営及び事業活動への反映
outer	投資家 評価機関 株主 - 決算説明会 ————— 年4回 - 有価証券報告書、四半期報告書の発行 ————— 年4回 - 報告書の発行・Webサイトでの情報開示 ————— 随時 - 国内外投資家との個別ミーティング ————— 随時 - 定時株主総会 ————— 年1回	積極的な対話と適時適切な情報開示により、経営の透明性確保とガバナンスの強化、信頼関係の構築につなげます。また適正な株主還元と企業価値の向上に努めます。
	地域社会 - 経済団体・業界団体との協働 ————— 随時 - NPO・NGOとの対話 ————— 随時 - 自治体・地域社会との対話 ————— 随時 - 社会貢献活動における協働・協賛、災害復興支援 ————— 随時 - 現場・施設等の見学会 ————— 随時	地域社会への貢献と、地域社会との共生を通じて、それぞれの地域が抱える課題の解決を目指します。また社員の社会貢献活動を通じたCSR意識の向上を目指します。
	顧客 - 顧客満足度調査 ————— 随時 - 日々の営業活動 ————— 随時 - 建造物・商品の定期検査、メンテナンス ————— 定期 - 展示会・イベント ————— 随時 - 広報誌・Webサイトでの開示 ————— 随時	お客様からの声を真摯に受け止め、世界中に最適なインフラサービスを提供することにより、お客様の課題解決、さらには社会・地域の安全安心とサステナビリティに貢献します。また顧客情報の適切な管理を行います。
	採用・ その家族 (リクルート) - talentbookやInstagramによる情報発信(グループ共通) — 月2回以上 - 学生向けの会社見学、現場見学、インターンシップの開催(事業会社共通) — 随時 - 奨学金返還支援制度(前田道路) ————— 毎年 - 地元学校との共同研究や後援会を通じた支援(前田道路・前田製作所) — 随時	多様なチャネルを通じて求職者との接点を持ち、事業内容や働き方に関する充実したコンテンツを提供することで入社への意欲を高めます。奨学金返還支援制度は新卒採用及び若年社員層に対して経済的安心を提供することでエンゲージメントを持続的に維持向上させます。
	協力会社・ 提携先 - 協力会社の表彰制度 ————— 随時 - 協力会社との勉強会・教育制度(安全・品質・後継者育成) — 随時 - ICI総合センターの設備提供 ————— 随時 - 取引先継続評価の実施 ————— 随時 - 内部通報窓口の設置 ————— 随時	安全衛生及び品質に関する取り組みをともにを行い、外国人就労者向けの対応を含む安全な職場を実現します。次世代の担い手育成と共創プロジェクトを推進します。サプライチェーン全体で法令遵守、人権、環境への配慮に向けた取り組みを行います。
inner	社員・ その家族 - タウンミーティング(14拠点での実施) ————— 年1回 - 理念浸透活動の実施 ————— 随時 - 新入社員合同研修 ————— 年1回 - 従業員エンゲージメントサーベイ ————— 年1回 - グループ共通サイト、グループ報の活用 ————— 随時	適切な人事評価、人材育成・活用、企業風土の改善、ワークライフバランスの実現、心身の健康維持・増進、法令遵守・人権の尊重などを通じてウェルビーイングの実現に取り組みます。
	地球 - 定期的な環境負荷情報の開示 ————— 年1回 - 環境負荷低減技術・商品の開発 ————— 随時 「地球への配当」による活動や寄付 ————— 随時 - 社会貢献活動における協働・協賛 ————— 随時 - 社内エコポイント制度「Me-pon」 ————— 随時	環境法令を遵守します。そして社会とともに持続可能な発展を目指し、気候変動への対応・循環経済の構築・生物多様性保全に取り組みます。また環境負荷低減商品を提供します。

主な対話の事例

投資家

IR 活動

当社グループの事業について理解を深めていただく目的で、IR DAYを開催しています。各事業会社役員よりセグメント毎の強みや今後の戦略をお伝えし、アナリストの皆さまとディスカッションを行っています。今後も積極的な対話と丁寧なIR情報発信により企業価値向上を目指します。

➤ 当社のIR活動の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/ir/>

VOICE

栗原 英明氏
 東海東京インテリジェンス・ラボ
 シニアアナリスト



投資する際に重要視する要素は、成長性、収益性、財務安全性の3点ですが、インフラはそれぞれのハードルをクリアできるとしています。特に、インフラ運営事業への取り組み強化や積極的なM&Aを評価しています。決算説明会等の場における岐部社長による説明や経営陣との対話も行われており、今後も着実な収益の積み上げと継続的かつ粘り強いIR活動に期待したいと思います。

パートナー

スポーツとインフラで地方創生事業へ

当社は、2024年7月「B.LEAGUEイノベーションパートナー」に就任しました。B.LEAGUEの前例のない構造改革「B.革新」は、当社における日本の地域、インフラを取り巻く社会課題に向けたビジョン・取り組みとの親和性が高く、両者の共創により、地域の魅力を高める仕組みづくりにチャレンジしています。

➤ 「B.LEAGUEイノベーションパートナー」に就任
<https://www.infroneer.com/jp/news-article/2024/07/16/879.html>

VOICE

櫻井 うらら氏
 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ
 執行役員



インフラととの取り組みや対話は、街づくりのあり方に対する学びが多い取り組みばかりでした。地方創生のイノベーションを起こしていくパートナーとして、アリーナや建物の新たな運営形式であるコンセッションの普及、各種インフラの保全・安全な街づくりのあり方を国民に広く提唱できるような大きな存在感をもったパートナーシップへ発展させ、ともに歩んでいきたいと思っています。

地域社会

インクルーシブ社会に向けた取り組み

当社は、パラスポーツ界で活躍する選手の発掘・育成・養成を行うとともに、障害のある人がスノースポーツを楽しむ普及活動への支援を実施しています。2024年の報告会では、一方の報告だけではなく、選手に直接話を伺え双方向での対話ができた貴重な会となりました。

VOICE

大日方 邦子氏
 公益財団法人日本障害者スキー連盟
 強化本部長



札幌で開催したパラスキーの国際大会をきっかけにご縁をいただき、ご支援をいただいております。大会を開催するためには、連盟スタッフのみならず様々な関係者の皆さまのご尽力があって初めて実現します。選手たちの活躍を通じて子どもたちに笑顔を届け、より多くの人が暮らしやすい社会に近づくことを願い、ご支援・応援のほどよろしくお願いいたします。

地域社会

不要なパソコン処分で参加する社会貢献プロジェクト

当社は、PCの再生事業を通して難民の人たちの雇用創出に取り組んでいるピープルポート株式会社と協働しています。不要となったPC 193台、ストレージ2台を寄付し、難民の社会統合やデジタルリテラシーの向上や廃棄物削減等へ貢献しています。

VOICE

藤井 優花氏
 ピープルポート株式会社
 法人連携統括責任者



日本ではまだ関心が高いとは言えない難民問題に対して、本プロジェクトを知った際にすぐに何か一緒にできないかと前向きに模索してくださった姿がとても印象的でした。また、回収台数に応じた寄付の取り組みに関しても、寄付先の団体について関心を寄せてくださり、社会をより良くすることに真摯に向き合っていることが伝わり感銘を受けました。

地域社会

に組と共に地域活性化への貢献

日本風力開発は、2022年より青森ねぶた祭の運行団体の一つである「に組」とメインスポンサー契約を提携しています。地域コミュニティの結束を強めるだけでなく、子どもたちの郷土への愛着と誇りを育みながら、地域社会の活性化と文化振興に貢献することを目指します。

VOICE

杉澤 勇一氏
 に組 組頭



私たち「に組」のねぶた運行は、長きにわたり多くの方々に支えられており、日本風力開発をパートナーとしてお迎えできたことを大変嬉しく思います。に組は、地域と共に伝統を守り、未来へつなぐ活動を使命としており、日本風力開発の掲げる再生可能エネルギーによる持続可能な社会への貢献という理念と深く共鳴しています。引き続き、風力発電事業を通して地域の雇用創出や経済の活性化へ貢献していただければと思います。

社員

タウンミーティング

全グループ役職員に向けて、当社が目指す方向性やHD設立後の具体的な成果などについて、社長自らが全国各地へ赴き、説明を行い、意見交換を行う双方向のコミュニケーションを図っています。2024年度は14回開催いたしました。

VOICE

社員からの声

「将来の方向性や長期視点で経営を行っていることが理解できた」「普段接する機会が少ない経営者とのコミュニケーションをとることができた」また、「共に働く人（グループ会社の社員）の考えを知ることによって視野が広がった」「中堅社員や若手社員等階級別のミーティングも開催してほしい」など活発な意見が寄せられました。今後も、グループのさらなる一体感の醸成に向け取り組みを継続していきます。

ガバナンス GOVERNANCE

> 基本的な考え方

インフロニアは、新たなビジネスに積極的に挑戦できる経営の体制として、業界初の指名委員会等設置会社制度を採用し、経営の監督と執行の機能を明確に分離し、透明・公正かつ果断な意思決定を行うことができるコーポレート・ガバナンスの仕組みとしています。

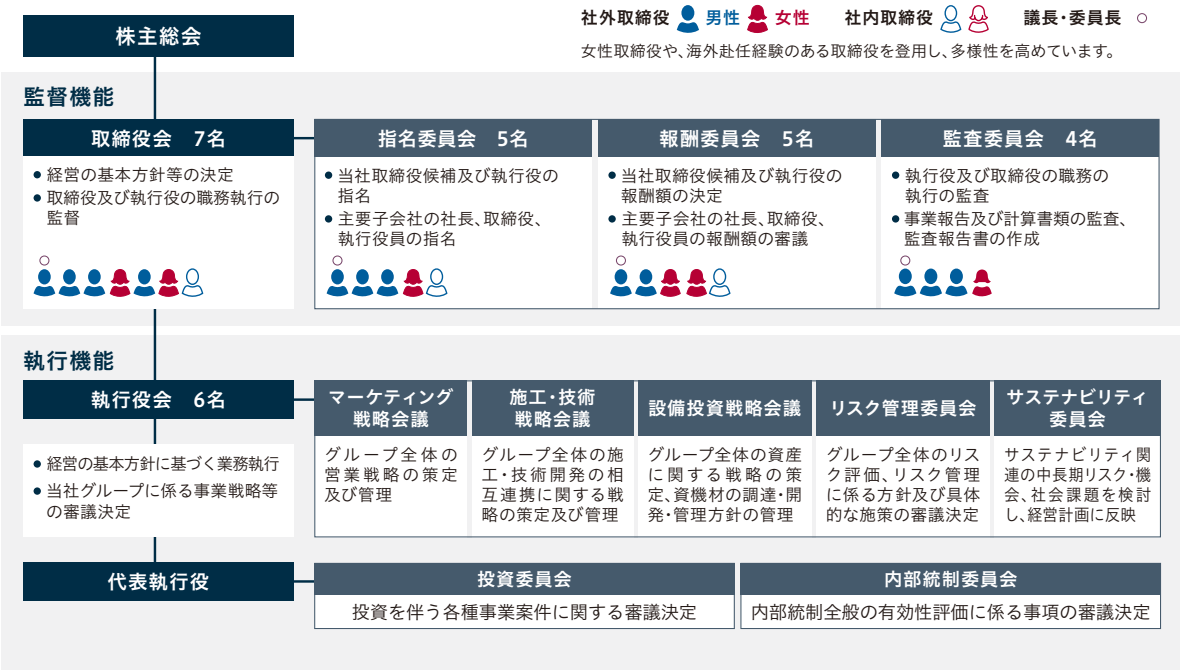
この仕組みを土台として、当社グループの持続的成長とステークホルダーからの信頼獲得を目指し、適切な情報開示とステークホルダーの皆様との対話を通じ、良好かつ円滑な関係を維持しながら信頼関係を構築していくことで、企業価値の向上と社会価値の創造に貢献します。

> コーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、取締役会及び各委員会の過半数を独立性と中立性を備えた社外取締役で構成し、その議長ならびに各委員会の委員長も社外取締役が務めています。

さらに、2025年6月からは、CEOを除く全ての取締役を社外人材で構成する体制へと移行しました。これにより、意思決定の透明性と公正性を一段と向上させ、持続的な成長を支える基盤をさらに強化していきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



監査委員長

橋本 圭一郎 社外取締役 / 取締役会議長

監査委員会では、内部統制システムを用いた組織的監査の高度化に注力しています。これまでの基盤構築フェーズでは、内部監査部門のレポートラインや事業会社の監査体制を見直し、ガバナンスの強化に取り組みました。

これからのフェーズにおいては、業務監査から経営監査への質的向上を目標に、攻めと守りのバランスを考慮したモニタリングを行い、事業会社監査役や内部監査部門との連携をより密にすることで、グループ全体のガバナンスの強化と企業価値向上の両立に貢献します。

指名委員長

森谷 浩一 社外取締役

株主総会後、取締役会構成メンバーは代表執行役社長以外全て社外取締役という体制になりました。このガバナンス体制変更に伴い、我々社外取締役の責任は益々大きくなり、代表執行役社長の選解任や取締役候補者の選任議案の決定、執行役の選解任をミッションとした指名委員会の重要性も増したと考えています。

2023年に作成したサクセッションプランを透明性や公正性を確保しながら実効性の高いものにし、企業の持続的成長を推進していくためにあらゆる想定をしながらそれに応えていきたいと考えています。

報酬委員長

高木 敦 社外取締役

我々の報酬制度は「成長マインド」の醸成を柱とし、経営陣が適切なリスクを取り企業価値を高めていく姿勢を後押しする仕組みです。この考えに基づき、2024年からは年次インセンティブへのサステナビリティ指標の導入やマルス・クロールバック条項の導入、2025年からは年次インセンティブの評価項目と比重を執行役ごとに個別設定し、責任と成果の紐付けを強化するなどの改革を進めてきました。

こうした制度はあくまでも手段であり、我々は企業価値の持続的向上に向け、常に制度の見直しと進化を重ねていきます。

➤ スキルマトリックス

スキル項目	期待される役割、専門性	スキルの選定基準	岐部一誠	橋本圭郎	米倉誠一郎	森谷浩一	村山利栄	高木敦	小口光
企業経営	当社のビジョン「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」の実現には、インフラサービスにおける国内外での地位確立、一気通貫体制の構築と事業領域のさらなる拡大が必要であり、適切な経営戦略の策定と業務執行を重要視しています。	CEO などの役職で業務を遂行した経験がある。	●	●		●			
事業戦略 業界知見	総合インフラサービス企業として、インフラの全ライフサイクルを一気通貫で手がけ、上下流全ての事業領域でサービスを提供し、付加価値を創造するため、事業戦略の立案・実施や業界の動向、規制等に基づく経営を重要視しています。	事業戦略立案経験や市場分析力があり、業界に関する実績・専門性・ネットワークなど十分な知見を備えている。	●	●	●		●	●	
財務会計 M&A	総合インフラサービス企業実現のため、強固な財務基盤の構築、一気通貫×領域拡大のための成長投資（DX、R&D、M&A 等）、利益還元をバランス良く実施する財務戦略の策定及び実行を重要視しています。	CFO などの役職で業務を遂行した経験や、アナリストまたは M&A アドバイザリー経験など財務会計及び M&A に関する専門性を備えている。		●			●	●	●
営業 マーケティング	総合インフラサービス企業実現に向け、「請負」と「脱請負」を融合させた新たなインフラサービスを提供するには、環境の変化や顧客ニーズの多様化に対応し、付加価値の高い提案や製品・サービスを提供するための営業・マーケティング戦略の策定及び実行が重要となります。	営業やマーケティングに関する業務を遂行した経験や、各市場に応じた知見を備えている。	●			●	●		
内部統制 リスク管理	総合インフラサービス企業実現には、事業活動の基盤である公正で透明性の高いガバナンス・コンプライアンス体制の構築が重要です。さらに業務執行における適切なリスクテイクと果断な意思決定を支えるため、当社の事業展開に関わる潜在的・顕在的なリスクを適切に評価・対応することを重要視しています。	監査や法務に関する業務を遂行した経験や弁護士など、企業におけるガバナンス・リスク管理について知見を備えている。		●		●		●	●
人材育成・開発 DE&I	総合インフラサービス企業実現のため、人材は付加価値創造の原動力であるという考えのもと、多様な人財による挑戦を促し、共創を実現することを重要視しています。	人事に関する業務を遂行した経験や、教育機関での教育経験があり、人材育成・開発・DE&Iなどの知見を備えている。	●		●	●	●		●
技術・研究開発 ・品質・安全	当社が提供する価値「社会・地域の安心安全とサステナビリティ」の実現のため、インフラサービスの品質・安全性を向上させ、新たな技術、製品・サービスの開発、イノベーションによる付加価値創出を重要視しています。	製造・技術開発・品質安全に関する業務を遂行した経験や、先進的な技術開発の知見を備えている。	●		●				
グローバル・ 海外事業管理	「世界中に最適なインフラサービスを提供する」ための事業のグローバル展開にあたり、地域の特性に応じた事業戦略の策定及び業務執行を重要視しています。	海外事業の業務を遂行した経験や、現地法人での経験があり、グローバル市場における多様な知見を備えている。		●	●	●	●	●	●
IT・DX	当社が企業としての競争力を向上させ、「世界中に最適なインフラサービスを提供する」ため、IT・デジタル技術による事業変革や生産性向上を通じたデジタル・トランスフォーメーション（DX）実現を重要視しています。	IT・DX に関する業務を遂行した経験や、イノベーションによる課題解決などの知見を備えている。	●	●		●			
サステナビリティ	サステナビリティの取り組みが当社の持続的な成長につながるという考えのもと、中長期的な社会環境変化の中で生まれる様々な社会課題を見通し、総合インフラサービス事業を通じて課題を解決すること、地球と社会との共生社会を目指すことを重要視しています。	サステナビリティに関する業務を遂行した経験や、社会課題解決や持続可能な社会の実現に向けた知見を備えている。	●	●	●	●			

役員紹介

取締役



きべ かずなり
岐部 一誠
取締役
代表執行役社長 兼 CEO

取締役在任年数 **3年9か月**
取締役会出席状況 **10回／10回** (100%)
1986年 4月 前田建設工業株式会社入社
2014年 4月 同社常務執行役員
2016年 4月 同社事業戦略本部長
2020年 4月 同社専務執行役員、経営革新本部長
2021年 10月 同社代表取締役副社長
2021年 10月 当社取締役、代表執行役社長 兼 CEO (現)



はしもと けいいちろう
橋本 圭一郎
社外取締役、取締役会議長、監査委員長

取締役在任年数 **3年9か月**
取締役会出席状況 **10回／10回** (100%)
2001年 6月 (株)東京三菱銀行(現、(株)三菱UFJ銀行) 国際業務部長
2003年 6月 三菱自動車工業(株)取締役執行副社長 兼 最高財務責任者(CFO)
2006年 2月 フィッチ・レーティングス・ジャパンCEO
2010年 6月 首都高速道路(株)取締役会長 兼 社長
2019年 4月 (公社)経済同友会副代表幹事・専務理事
2021年 10月 当社社外取締役(現)
2024年 8月 (株)TKX代表取締役会長 兼 社長(現)



よねくら せいいちろう
米倉 誠一郎
社外取締役

取締役在任年数 **3年9か月**
取締役会出席状況 **9回／10回** (90%)
1990年 6月 ハーバード大学大学院Ph.D.(歴史学)
1997年 4月 一橋大学イノベーション研究センター教授
2017年 4月 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授
2019年 12月 (一社)Creative Response ソーシャル・イノベーション・スクール代表理事・学長(現)
2021年 10月 当社社外取締役(現)
2024年 4月 デジタルハリウッド大学大学院特命教授(現) 京都橋大学特任教授(現)
2024年 10月 県立広島大学大学院経営管理研究科研究科長(現)



もりや こういち
森谷 浩一
社外取締役、指名委員長

取締役在任年数 **3年9か月**
取締役会出席状況 **10回／10回** (100%)
2017年 6月 パイオニア(株)取締役常務執行役員 (人事・総務・情報システム・法務リスク管理・環境・CSR・広報IR・監査担当)
2018年 6月 同社代表取締役 兼 社長執行役員
2021年 10月 当社社外取締役(現)
2023年 6月 (株)海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構)社外取締役 兼 海外需要開拓委員会委員長(現)



むらやま りえ
村山 利栄
社外取締役

取締役在任年数 **3年9か月**
取締役会出席状況 **10回／10回** (100%)
2001年 11月 ゴールドマン・サックス証券(株) マネージングディレクター
2021年 7月 (株)ライスカレー社外取締役(現)
2021年 10月 当社社外取締役(現)
2024年 2月 学校法人山野学苑監事
2024年 6月 (株)True Data社外取締役(監査等委員)(現)
2025年 4月 国立健康危機管理研究機構外部理事(現)



たかぎ あつし
高木 敦
社外取締役、報酬委員長

取締役在任年数 **3年9か月**
取締役会出席状況 **10回／10回** (100%)
2004年 12月 Morgan Stanley Japan Ltd. マネージングディレクター
2015年 10月 同社調査統括本部副本部長
2019年 11月 (株)インフラ・リサーチ&アドバイザーズ 代表取締役(現)
2021年 10月 当社社外取締役(現)
2022年 6月 高砂熟学工業(株)社外取締役(現)



おぐち ひかる
小口 光
社外取締役

取締役在任年数 **- 年**
取締役会出席状況 **- 回／- 回** (-%)
2011年 1月 西村あさひ法律事務所(現、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)パートナー(現)
2016年 1月 西村あさひ法律事務所ベトナム事務所統括パートナー
2018年 5月 DCMホールディングス(株)社外監査役
2018年 9月 学習院大学国際社会科学部非常勤講師
2022年 5月 DCMホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)(現)
2025年 6月 当社社外取締役(現)

執行役

まえだ そうじ
■ **前田 操治**
主要事業会社担当
(前田建設)

はたかま ゆうじ
■ **幡鎌 裕二**
建築事業セグメント担当 兼 海外担当

いまいずみ やすひこ
■ **今泉 保彦**
主要事業会社担当
(前田道路)

しもじょう まさし
■ **下條 真**
コーポレート担当

なかにし たかお
■ **中西 隆夫**
土木事業セグメント担当 兼 インフラ事業セグメント担当 兼 技術担当

※取締役在任年数は2025年6月時点です
取締役会出席状況は2024年度の実績です
➤各取締役の詳細な経歴はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/company/outline.html>

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むため、取締役会全体の実効性評価を毎年実施しています。2024年度の実効性評価については、第三者機関による取締役の自己評価アンケートを実施し、回答に対する第三者機関の分析結果を踏まえ、取締役会において評価しました。

2024 年度の取り組みと評価

実施概要	対 象：全取締役9名 方 法：客観性・透明性を担保した評価を実施するため、第三者機関による取締役の自己評価アンケートを実施し、回答に対する第三者機関の分析結果を踏まえ、取締役会において評価 実施時期：2025年3月3日から3月14日 各取締役による自己評価 以下項目： ● 取締役会の構成：構成員の多様性、社外取締役・社内取締役の数・比率等 ● 取締役会の責任及び期待される役割の明確化 ● 取締役会の運営：開催頻度、審議時間、議案の選定、議論内容、議長の役割等 ● 貢献：経営戦略策定や企業風土変革への貢献、建設的な議論の展開への貢献、取締役の経験・知見・幅広い視点や洞察の発揮 ● 会社に対する理解：グループ・アイデンティティ、リスク要因、将来の課題・機会 ● 委員会の活動状況：構成、責任・役割、取締役会との連携等 ● 運営支援体制：取締役会資料をはじめとする情報提供等
結果から抽出された課題	● 役員トレーニングの機会のさらなる充実 ● 意思決定のあり方やホールディングスの役割といったグループ経営の最適化 ● 資料の事前配布や年間スケジュールといった取締役会の運営高度化
現状の評価と今後の対応	取締役会全体の実効性については、概ね適切に確保されていることを確認しています。今後も、さらなる取締役会の監督機能及び意思決定機能の向上を図り、当社の企業価値向上につなげるため、今回の評価で抽出された課題について改善に努めてまいります。

役員報酬等の決定方針・報酬体系等

報酬などの種類	概要	報酬割合
基本報酬	職責に応じた役位ごとの報酬額を月次で支給しています。	—
年次インセンティブ	【業績連動】 単年度業績に連動し、毎年一定の時期に支給しています。業績連動指標としては、「親会社の所有者に帰属する当期純利益」と「事業会社の当期純利益」があります。「親会社の所有者に帰属する当期純利益」は執行役の役割に応じた割合を設定しています。「事業会社の当期純利益」は、主要事業会社担当執行役のみ設定しています。 【セグメント利益連動】 セグメント担当執行役にのみ設定しています。 【サステナビリティ指標連動】 年次インセンティブのうち、個別に定める単年度標準額の10%に相当する金額については、サステナビリティ指標に連動する仕組みとしています。	基本報酬の50-60%程度
中長期インセンティブ	中期経営計画に合わせた3事業年度の期間の業績目標達成度等に連動し、予め一定の基準ポイントを付与したうえで、業績評価期間終了後に一括して支給しています。	基本報酬の50-60%程度
譲渡制限付株式報酬	株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としており、毎年一定の時期に支給しています。	基本報酬の16-40%程度

報酬の総額（2024 年度実績）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	年次 インセンティブ	株式報酬 (業績連動)	株式報酬 (譲渡制限)	
取締役 (社外取締役を除く)	742	219	146	307	68	4
社外取締役	67	67	-	-	-	5
執行役	581	195	116	222	46	7
計	1,390	483	263	529	114	16

➤ 評価プロセスや評価結果等の詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/ir/governance/>

➤ 役員報酬等の詳細は有価証券報告書をご覧ください https://www.infroneer.com/jp/ir/security_report/

> コンプライアンス

腐敗防止

当社は、「腐敗防止ポリシー」を定め、常に公明正大な企業活動を続けていくため、これを遵守していくことに注力しています。当社グループは、国内外を問わず、公務員及び当社グループの企業活動に関わる全てのステークホルダーに対する賄賂、過剰な接待や贈答品の授受、癒着、横領、背任などの腐敗行為の防止を、コンプライアンス徹底における最重要課題の一つとして位置付けています。そのため、「倫理要綱」において、公務員や政治団体との健全かつ適正な関係を保ち、違法はもとより、社会から誤解を受けるような行為をしないことを制定し、職員に対する研修を実施しています。また、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「腐敗防止」に関わる原則を支持・表明しています。

> 「腐敗防止ポリシー」はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/compliance.html>

税の透明性

当社グループは、グループ各社が企業活動を行う各国の税務に関する法令その他の関連諸規則を遵守すると共に、国際機関が公表している基準や税務行政の変化にも対応した、適正な税務処理の実施を目指します。税務に関する法令その他の関連諸規則を遵守するために、常に最新の知識の習得を図る機会を確保し、知識を有する従業員を配置すると共に、外部専門家を有効に活用しながら、適正な納税に努めます。通常の企業活動の範囲内で税制優遇の活用等を検討するものとし、租税回避を目的とした不当な租税回避措置を行いません。

また、税務当局との公正な関係を維持し、税務当局に対して適時かつ適切な税務情報の提供を行い、誠実に対応することで、税務に関わる透明性の確保や信頼関係の構築に努めます。

内部通報制度

当社グループは、法令違反行為及びその他のコンプライアンスに抵触する可能性のある行為について、役職員から上司や外部窓口への相談ならびにコンプライアンス担当部署（経営監査部、法務・コンプライアンス室）に対する通報を受けるための体制を整備しています。この相談・通報体制により、不正行為の未然防止や早期発見に努めると共に、通報案件に適正に対応しています。その際、相談または通報を行った役職員に不利益が生じないように通報者の保護を図っています。

なお、2024年度のグループ全体の内部通報件数は88件でした。

> 内部通報制度の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/compliance.html>

内部通報対応フロー図（一部抜粋）



反競争的行為の禁止

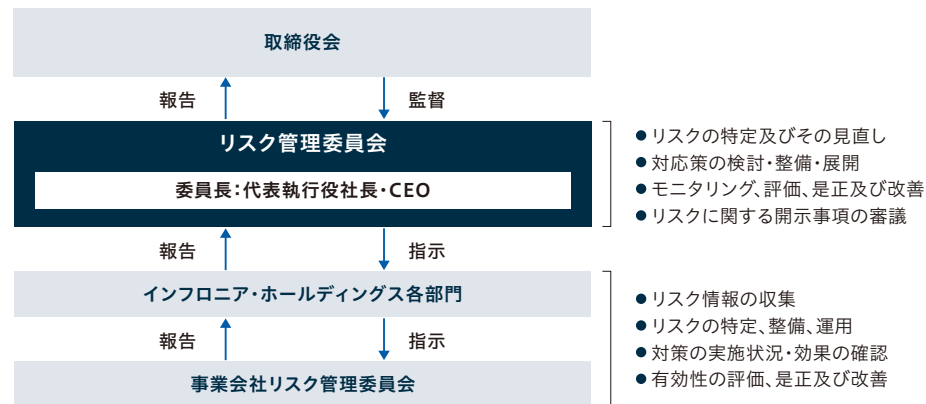
当社グループは、事業会社ごとに「入札談合防止方針」等を定めており、より実効性をもって入札談合防止に努めるものとしています。また、この方針等の改定に合わせて、役職員の遵守すべき「入札談合防止の規程類」も実効性の高い内容とし、例えば、同業他社との会合において入札談合の疑いがある話題が出た場合の退席ルールを明記すると共に、コンプライアンス教育を徹底しています。

> コンプライアンス教育の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/compliance.html>

➤ リスクマネジメント

当社グループは、事業運営における多様なリスクを認識し、適切に管理することを重要な経営課題と位置付けています。リスク管理委員会を四半期ごとに開催し、経営層及び各部門の責任者が参加する体制を構築しています。この委員会では、事業活動や外部環境の変化に伴うリスクを網羅的に洗い出し、評価・優先順位付けを行い、重要なリスク項目を特定しています。

リスク管理体制図



当社は高リスク領域の中でも「M&Aのリスク」を重要事項として位置付けています。中期経営計画「Medium-term Vision 2027」においても、この期間を投資事業拡大フェーズと捉え、持続可能な成長を目指したキャッシュフロー方針を明確にしています。

当社グループは、総合インフラサービス企業として国内市場での事業領域拡大を推進する中で、状況に応じてM&Aを活用していきます。しかしながら、M&Aや事業売却においては、対象企業の評価プロセスにおける情報不足や価値評価の誤り、不利な条件での売却、さらには対象企業の経営成績の悪化などが企業価値低下につながる可能性があります。これらの要因により、のれんの減損処理を行わざるを得ない事態が生じるリスクが存在します。

こうしたリスクを軽減するため、当社では詳細なデューデリジェンスを徹底し、包括的な分析に基づいて正確な価値評価を実施します。また、組織統合プロセスでは従業員や取引先との透明性の高いコミュニケーションを図り、影響を最小限に抑える取り組みを進めます。さらに、買収前には対象企業の収益性や成長可能性を慎重に評価することで、のれんの減損リスクを未然に防ぎます。買収後も対象企業の業績評価指標を定期的に確認し、経営課題を特定・改善するための支

援を継続的に行うことで、企業価値の維持・向上に努めていきます。

当社グループは、新たに策定した中期経営計画「Medium-term Vision 2027」において、戦略の三本柱並びに重点施策を策定・推進しており、それに伴いリスク管理の枠組みの見直しを進めています。この取り組みにより、事業とリスクの関連や影響をより正確に把握し、発生時には迅速かつ適切な対応が可能となっています。

➤ リスクの見直し・再評価の詳細は有価証券報告書をご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/ir/security_report/

インフロニア・ホールディングス リスクマップ(2024年度時点)

換算金額程度		高リスク領域				
影響度	10億円 以上	5	• 内部統制のリスク	• 気候変動、環境 リスク	• 重大災害のリスク • 製品、サービス の欠陥リスク • 事業戦略のリスク	• M&Aのリスク
	1億円 程度	4	• 災害リスク	• 金融リスク • 株主関連リスク • 金商法違反の リスク	• コミュニケー ションのリスク • ブランド価値毀 損リスク • 経済、財政状況 の変化に伴う リスク • ダイバーシティ のリスク • 従業員エンゲー ジメント低下の リスク	• 人材労務に関す るリスク • 情報セキュリ ティ、ICTリスク • 資機材調達リスク • 法的規制、 コンプライアンス のリスク • 海外事業に伴う リスク
		3		• 偶発債務のリスク		
		2				
		1				
	1千万円 程度					
		1	2	3	4	5
		10年に1回程度		3年に1回程度		1年に1回以上
		頻度（発生頻度）				

環境

ENVIRONMENT

> 基本的な考え方

インフロニアグループは、「総合インフラサービス企業」として、世界中に最適なインフラサービスを行き届かせ、当社に関わる全てのステークホルダーと地球のサステナビリティ実現を目指します。

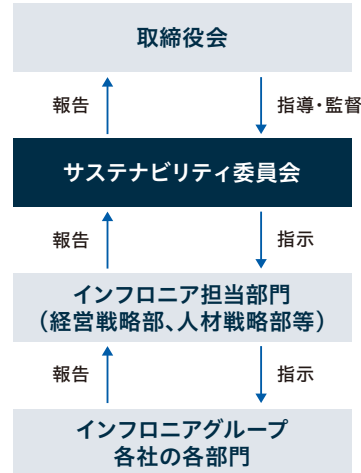
経済成長を追求する過程で環境を犠牲にするのではなく、環境保全と経済発展が共存し、相互に支え合う社会に向けて、自然との調和を図り、現在も将来世代にも豊かな自然と経済的な機会を提供します。「気候変動」「循環経済」「自然再興」「汚染防止」「水の安全保障」などの分野を軸に長期的な視点での取り組みを推進すると共に、当社グループ独自の「地球への配当」を通じた諸活動を推進しています。

> 環境マネジメント

当社グループは気候変動をはじめとした環境課題を重要経営課題の一つとして認識しています。大きなリスクとして危機意識を強く持ちながらも機会として捉え、中長期経営ビジョンを掲げ、課題解決とサステナビリティ実現に向けた具体的な取り組みを実行しています。

2024年度のサステナビリティ委員会では、温室効果ガス（以下、GHG）排出量の実績報告・モニタリング、インターナショナルカーボンプライシングの導入の審議、循環経済の定量目標等を議論し、取締役会へ報告しています。

当委員会で決議した内容は、当社グループ各社のサステナビリティ/CSR・環境部門が中心となり、各種方針・計画へ反映し、取り組みを推進しています。



環境法令の遵守状況

2024年度の環境法令違反件数は0件でした。

> 詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/ESG-data.html#environment>

> 気候変動

方針・考え方

気候変動は当社グループの重要経営課題の一つであり、官民連携によるインフラの維持管理・修繕・更新や新規建設において、カーボンニュートラルの取り組みが加わった市場がより急速に拡大すると認識しています。当社グループは2050年までにスコープ1、2、3のGHG排出量を「実質ゼロ」とする目標を掲げ、気候変動への取り組みを強化すると共に、エネルギー使用の削減と効率化への取り組みを進めています。また、2030年GHG削減目標を「1.5℃水準」に更新し、2024年11月にSBTイニシアチブより認定を受けました。



TCFD フレームワークに基づく情報開示

当社は気候関連情報開示の重要性を認識し、TCFD提言へ賛同するとともに、情報開示の拡充に取り組んでいます。リスクと機会を特定し、その対応策を進めることで自社の排出削減とレジリエンス強化及び事業成長の両立を目指していきます。



> TCFDフレームワークに基づく情報開示の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/climate.html>

ガバナンス

当社グループは、気候変動を重要経営課題の一つと認識しています。気候変動に関わる基本方針や重要事項については定期的にサステナビリティ委員会にて検討を行うと共に、取締役会の監督が適切に行われるよう体制を整えています。

指標と目標及び実績

当社グループは、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、2021年度を基準年とし、2030年にスコープ1+2を45.8%削減、スコープ3を25%削減することを目標としています（SBT認定取得済）。

2024年度は、ecole（エコール）※1導入推進や再生可能エネルギーの積極活用（非化石証書含む）等の取り組みにより、約257万t-CO₂※2（前年度より約15万t-CO₂減少）となりました。目標に対しては、2021年度比スコープ1+2 30%削減、スコープ3（カテゴリー1+11） 30%削減に至っています。

また、エンボディードカーボン※3を評価する体制を強化し、バリューチェーン全体の排出量削減を進めます。インフラ運営事業でも、サプライヤーやバリューチェーンのステークホルダー間でGHG排出量削減の実効性を高めるための情報交換と共有の仕組みをつくり、環境負荷削減のワンストップサービス構築を目指します。

信憑性の確保のための取り組みとして、GHG排出量（スコープ1、スコープ2、及びスコープ3カテゴリー1、11）について、サステナビリティ会計事務所による第三者検証を実施しています。

※1 ecolle（エコール）：機械式フォームド技術を利用した低炭素（中温化）アスファルト混合物 ※2 スコープ1、スコープ2、スコープ3（カテゴリー1+11）の合計値 ※3 エンボディードカーボン：建築物の運用以外（建材の調達、製造、輸送、建設工事、建物の廃棄・リサイクル）で排出されるCO₂の総量

リスク管理・戦略

気候変動に関するリスクと機会の抽出は、当社グループ全体を対象に各事業会社の主管部門を中心に行い、その結果をサステナビリティ推進室で集約し、財務影響分析を行いました。このプロセスに基づき特定した主要なリスクと機会については、サステナビリティ委員会において検討した後、取締役会へ報告し、必要に応じてリスクの緩和・コントロールについて検討します。

さらに、この結果は四半期ごとに開催されるリスク管理委員会とも共有し、当社グループ全体のリスク管理体制の中で検討・管理しています。

シナリオ分析の前提

気候変動におけるリスクと機会は、「脱炭素社会への移行の影響（主に政策面）」と「物理的影響（主に自然災害の発生）」に分け、気候変動の緩和が進む「1.5℃シナリオ（進展シナリオ）」、気候変動の緩和が進まず物理リスクが最大化する「4℃シナリオ（停滞シナリオ）」の2つのシナリオで分析を実施しました。各シナリオの前提条件は、各国際機関等が公表している将来的な気候予測等を参照のうえ、短期～中期（2030年まで）、中期～長期（2050年まで）を想定して検討を行っています。

リスク・機会及び対応策における財務影響評価

シナリオ分析によって特定した、主要なリスク・機会の財務影響評価を下表にて示しています。調達・風水害災害・外注コスト増加に伴うリスク等については、Webサイトで公開しています。

財務影響	プラス	マイナス
大（100億円以上）	↑↑↑	↓↓↓
中（50～100億円）	↑↑	↓↓
小（50億円未満）	↑	↓

主要なリスクと機会

分類		リスク/ 機会	内容	財務影響評価(営業利益)				対応策
				1.5℃シナリオ		4℃シナリオ		
				2030	2050	2030	2050	
移行	政策・ 法規制	リスク	炭素税の導入・引き上げによる、自社のCO ₂ 排出に伴う税負担増加	↓↓	↓↓↓	↓	↓	I
	市場	機会	ZEB・ZEH、省エネ改修、木造建築の需要拡大、革新的建機(EV等)市場の拡大	↑	↑	—	—	III
物理	慢性	リスク	労働環境の悪化に伴い、人手不足が加速することによる採用コスト、外注コストの増大	↓	↓↓	↓↓	↓↓↓	II,III
	急性	機会	国土強靱化市場(インフラ維持管理点検等含む)の増加	↑↑	↑↑↑	↑↑	↑↑↑	III,IV

対応策

対応策		内容	財務影響評価(営業利益)リスクに対する低減・回復			
			1.5℃シナリオ		4℃シナリオ	
			2030	2050	2030	2050
I	自社のCO ₂ 排出削減	事業会社各社の生産活動におけるCO ₂ 削減。特に、ecole(エコール)等低炭素素材の販売増加等(2030年は初期投資及び減価償却によるマイナス)	↓	↑↑↑	—	—
II	サプライチェーン全体での脱炭素対応	サプライチェーンとの協業による低炭素資材調達やサプライチェーンの拡大・多様化によるリスク分散、BCPの推進等	↑↑	↑↑↑	↑↑	↑↑↑
III	カーボンニュートラル市場や国土強靱化市場への対応	脱炭素関連事業への積極的な人的・物的投資やICT技術を活用した、省人化・無人化施工の拡大等	↑	↑	↑	↑
IV	脱炭素/低炭素に関する研究開発	脱炭素/低炭素に資する研究開発の推進(研究開発投資によるマイナスは、各施策のプラス効果へ)	↓	↓	—	—

＞ 循環経済

方針・考え方

「循環経済(サーキュラーエコノミー)」とは、資源(製品や部品等を含む)を循環利用し続けながら、新たな付加価値を生み出し続けようとする経済社会システムです。2024年5月にはサーキュラーエコノミーの国際規格であるISO59000シリーズが公開され、今後ますます活発な議論が行われることが予想されます。

当社グループは、企画提案から施工、運営・維持管理といったインフラの全ライフサイクルを事業領域として一気通貫で手がけており、あらゆるインフラの環境配慮設計を推進しています。計画的な運営・維持管理による資源利用の削減や影響の軽減・回避等を積極的に推進することで長寿命化を実現させます。

目標

従来より推進をしていた省資源化や再生材の利用、最終処分量の削減は継続して推進するとともに、少ない投入資源によって高付加価値を創出することを目指した目標を設定しています。

- アスファルト合材製造資材のうち、再生骨材使用量の割合
- 主要資材の省資源化における資源生産性※

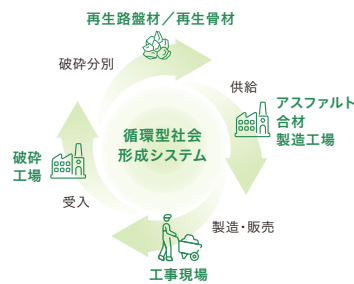
※資源生産性は、当社がKPIとして掲げている「付加価値額」を主要資材の投入量で除した値
➤ 目標値・実績値はKPI一覧(P.31)をご覧ください

建設副産物のリサイクル状況と長期的な資源循環の取り組み

前田道路では、建設工事現場から排出されるアスファルト塊・コンクリート塊を主とするがれき類を受け入れ、再資源化に向けた処理を行い、最終処分量の削減に貢献しています。再資源化された再生骨材は、再生アスファルト合材の材料として年間約300万tを販売しています。また、天然資源利用の削減や石油代替製品の開発についても取り組みを進めています。

➤ 循環経済の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/circular-economy.html>

産業廃棄物(建設)のリサイクル図



＞ 自然再興(ネイチャーポジティブ)

方針・考え方

当社グループは、あらゆる場面において、地球資源の恩恵を受けながら事業活動を行っています。その一方で、事業活動に伴う土地の改変、資材や水の調達、生産過程での排水や廃棄物、そして、製造物の使用や供用段階など、バリューチェーン全体を通じて生物多様性に影響を与えていることを認識しています。

自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させる「ネイチャーポジティブ」の実現に向けて、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーとも連携しながら、インフラに期待される機能的価値を保ちつつ、生物多様性の保全と自然を再生させるための行動を推進しています。

調達・運用・更新を含めた全ての事業領域において、生物多様性の保全と資源の持続可能な利用に取り組み、社会・地域の安全・安心とサステナビリティの実現を目指します。また、自然環境が有する機能を社会における様々な課題解決に活用するグリーンインフラを推進しています。

目標

当社グループは、地域と連携した自然再興につながる活動を継続しながら、持続可能な森林づくりに貢献する木材利用の拡大を推進しています。また、土地利用における生物多様性への影響の最小化や水資源の効率的な運用によって使用量を必要最小限にとどめ、適正な排水管理を実施していきます。なお、2025年度中にTNFDの情報開示に向けた取り組みを開始します。

取り組み

当社グループは、2030年に向けた地球の陸・海それぞれの30%の面積を保全する国際目標へ貢献するために、環境省が発足した「生物多様性のための30by30アライアンス」へ2023年11月より参加しています。2024年10月、前田建設のICI総合センターに整備したビオトープが「自然共生サイト」に認定されました。これからも生物多様性保全に向けた取り組みを推進していきます。

➤ 生物多様性の事例はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/living.html>
生物多様性タイムラインはWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/biodiversity.html>
ICI総合センターについての詳細はこちらをご覧ください <https://www.ici-center.jp/>

> 汚染防止

方針・考え方

当社グループは、有害物質の管理と適切な廃棄、大気への有害物質の排出削減、建材における特定化学物質の管理を重要テーマとして認識しています。

土木・建築・舗装施工時、砕石・合材製造時、建設機械製造時等、全ての事業段階において、法令に基づき有害物質の適正な管理を徹底しています。不適切な管理が発生した際のレピュテーションリスクにより、ビジネスの機会を失うリスクが想定されるため、今後も継続的な管理を行います。

目標

当社グループは、PRTR制度※対象化学物質使用量の管理、排水の適正な処理や、土壤汚染の未然防止・影響の軽減・回避等の管理を実施します。

※PRTR制度：人の健康や生態系に有害なおそれのある化学物質が、事業所から環境（大気、水、土壌）へ排出される量及び廃棄物に含まれて事業所外へ移動する量を、事業者が自ら把握し国に届け出をし、国は届出データや推計に基づき、排出量・移動量を集計・公表する制度。

水中の PFOS・PFOA 吸着処理システムの実績

前田建設は、PFOS・PFOA(有機フッ素化合物)を除去する水処理装置を開発し、浄化を実施しています。本装置は、「除濁装置ユニット」と「イオン交換樹脂塔ユニット」から構成され、汎用車両に搭載して運搬が可能です。「除濁装置ユニット」で水中の浮遊性物質を除去し、「イオン交換樹脂塔ユニット」でPFOS・PFOAを除去します。

> 「De-POP's ION®(デポップスイオン)」の詳細はこちらをご覧ください
https://www.maeda.co.jp/tech_service/detail/de-pops_ion.html

> 汚染防止の詳細や他の取り組みはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/pollution.html>

浄化装置設置状況



> 水の安全保障

方針・考え方

当社グループが手がけるインフラ分野の一つに水道事業があり、水資源の保全を重要な環境課題であると認識しています。事業活動における水資源の持続可能な利用方法を追求することを目的に、水の効率的な使用、リサイクル、再利用、排水処理を徹底するとともに、使用量の削減に取り組んでいます。さらに、水道事業を通して水に関連するインフラ整備、水問題の解決に貢献していきます。

目標

当社グループの全事業において、水の使用量削減、水源の適切な管理を推進すると共に、あらゆる排水（または放流）に対し、必要に応じて特性を示し、監視・制御・処理を実施します。そのため、まず水の消費/取水量の削減を推進し、収集データによる分析結果を元に、指標化を検討しています。

水損失防止の取り組み

前田建設が事業参画する大阪市工業用水道特定運営事業では大規模漏水防止（不要な水損失防止）に向け、漏水センサーやAIを用いた状態監視保全を実施しています。2024年度の大規模漏水は0件でした。2025年3月より特設ページ「ヤサスイってなに？」をリリース、工業用水のコスト削減の効果や水づくりにかかる環境負荷が小さいことをわかりやすくご紹介し、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションに努めています。

また、三浦市公共下水道（東部処理区）運営事業では、公共用水域への放流水質基準について、法令より上乗せの基準値で管理しています。

COD※1は法令基準25mg/lに対し15mg/l、SS※2は法令基準40mg/lに対し10mg/l、pHは法令基準5.8～8.6に対し6.0～8.0等の基準値を設定しており、2024年度の実績は全ての項目で基準値を満たしております。

※1 COD：化学的酸素要求量のことで、主に湖沼や海域の水質汚濁の程度を表す

※2 SS：水中に浮遊する粒径2mm以下の不溶性物質のこと

> 水の安全保障の他の取り組みはWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/water.html>

> 「ヤサスイってなに？」についてはWebサイトをご覧ください <https://www.osakakousui.com/landing/>

社会 SOCIETY

＞ 基本的な考え方

インフロニアグループは、「人材は付加価値最大化の原動力である」という考えのもと、人的資本への投資が企業価値向上の起点であると認識しています。当社が目指す「総合インフラサービス企業」を実現するために、「当事者意識をもって挑戦・共創する『価値創造人材』」を持続的に育成・配置し、企業価値向上を実現すべく積極的に投資を進めています。また、あらゆるパートナーと共にインフラの未来をつくる挑戦に向けて、事業の根幹となる人権方針を定め、サプライチェーン全体で、ダイバーシティの推進や労働安全衛生などに取り組むことを目指しています。

＞ 人権

方針・考え方

当社グループは「インフロニアグループ人権方針」を策定し、事業全てのプロセスにおいて本方針に基づき活動すると共に、「人が生まれながらにして持つ権利を尊重する」という責任を果たします。

本方針を当社グループ及び全てのビジネスパートナーに浸透し、企業活動全体で効果的に実行されるよう、全ての役員及び従業員に適切な研修や教育を行うと共に、人権に関する負の影響を特定・評価し、防止・軽減策を講じることでステークホルダーからの信頼向上に努めます。また、人権の尊重に係る取り組みについて、当社Webサイトや統合報告書等において定期的に開示していきます。

人権デューデリジェンス

当社グループは「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権に負の影響を与えるリスクを特定し、防止・軽減・モニタリングを行い、特定した人権リスクに対して適切な予防・是正、確認を実施しています。高リスク項目については、各事業会社ごとに研修や勉強会、アンケート等の実施、グループ全体としてはセミナー動画の配信、サステナビリティに関するニュースレターの発行などを通じて、全従業員への教育を行っています。

＞ 人権に関する取り組み、推進体制、人権リスクマップの詳細はこちらをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/human-rights.html>

人権における高リスク項目		リスク防止・軽減の取り組み	
事故	従 従 従	従 安全教育・研修の実施	サ 安全教育の実施
ハラスメント	従 従 従	従 教育・研修・実態調査アンケートの実施	サ 取引時の取り組み確認と評価
環境に関する問題 (全てのステークホルダー)	従 従 従	従 教育・研修の実施	サ 取引時の取り組み確認と評価、サンプリングでの現地 顧 実態調査
過重労働	従	従 デジタル勤務表による労働時間管理、その他働き方 改革の取り組み	
健康・メンタルヘルスの 管理	従	従 教育・研修・実態調査アンケートの実施	
個人情報・プライバシー	サ 顧	従 教育・研修の実施、誓約書の提出	サ 顧 通報窓口設置

また、サプライヤー・顧客・エンドユーザーに対する人権リスクについては、サプライチェーンマネジメントを通して予防・是正、モニタリングを実施しています。全てのステークホルダーへの救済措置として、社内外からの通報窓口を設け、人権に関する相談や通報を受け付けています。

＞ サプライチェーン・マネジメント

サステナビリティ調達方針・考え方

当社グループは、直接的または間接的な取引先と互いの立場を尊重し、良きパートナーとしての関係を構築することによって、サプライチェーン全体でのサステナビリティの実現と付加価値を創出することを目的としてインフロニアグループサステナビリティ調達方針・サステナビリティ調達ガイドラインを策定しました。

本ガイドラインでは、全てのビジネスパートナーへ当社グループとの協働による従来の品質・性能・価格・納期などに、環境・安全衛生・人権などのサステナビリティ要素を加えた事項の遵守を要請する具体的な項目を定めています。

＞ サステナビリティ調達方針及びサステナビリティ調達ガイドラインの詳細はこちらをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/scm.html>

> 労働基準

労働基準に関する考え方

建設業においては、2024年4月から時間外労働の上限規制が適用されました。当社グループでは、人権方針において「労働安全衛生：安全で健康的な労働環境を提供する。」と定めています。過重労働による健康障害の発生を防止するため、従業員の正確な労働時間の把握や注意喚起等を行うことで長時間労働の抑制に取り組んでいます。

「道路業界初の完全週休2日制」の推進

前田道路は2025年度から完全週休2日制を導入し、社員が確実に休日を取得できる職場づくりに注力しています。道路業界では前例のない、これまでの業界の常識を覆す取り組みです。

完全週休2日の実現に向けて社外への丁寧な説明を重ねるとともに、トップメッセージの発信や業界紙に啓蒙ポスターを掲載しました。また、「未来のための決断 完全週休2日」というスローガンを見積書やメール署名などあらゆる場面で掲げ、社員だけでなく関係者の方々にも強くアピールしています。社内に向けては、休みやすい環境整備と並行して、休日取得に関する個別の事情を聞き取り、現状を正確に把握することにも努めています。結果として「休むのが当たり前」という意識が徐々に浸透しつつあります。

土日出勤者の割合は前年比で半減して3%、振休と代休の取得率は98%を超えるなど確かな成果が表れており、より働きやすく魅力ある企業であるための挑戦は続くと考えています。



啓蒙ポスター

> 健康と安全

当社グループは、「人材は付加価値最大化の原動力である」との考えのもと、従業員をはじめ、あらゆるパートナーや支えてくださる方々の健康増進に取り組んでいます。その一環として、2023年12月にグループ健康経営方針を策定しました。この方針のもと、私たちは健康を経営の重要な資源と位置づけ、従業員及び共に働く人々が心身ともに充実した社会生活を送ることができるようサポートに取り組んでいます。

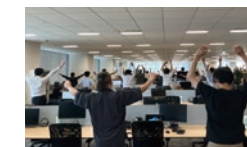
現在、グループ全体で「健康経営優良法人」の認定取得を一つのマイルストーンと捉え、各社が事業特性や職場環境に応じた施策を推進しています。今後は、方針に基づく取り組みをさらに加速させ、グ

ループ一体となって体制づくりと成果創出に取り組んでまいります。

なかでも、健康経営の基盤である産業保健の推進においては、定期健康診断の結果に基づき、要再検査や高リスクの判定を受けた従業員に対して、産業医との面談や再検査後のフォロー、就業上の配慮などを丁寧に実施しています。

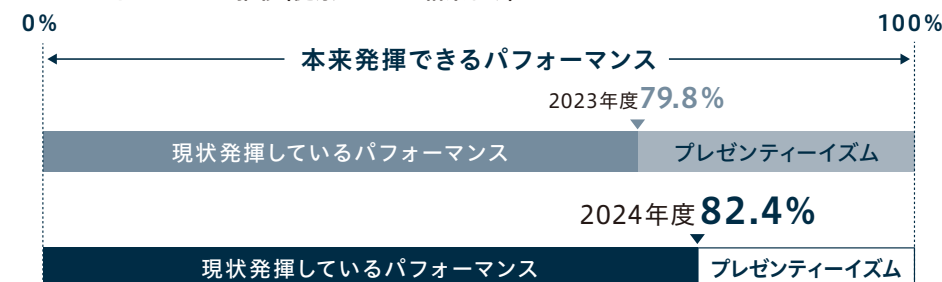
さらに、法令に基づく健康診断やストレスチェックにとどまらず、仕事におけるパフォーマンスを支える要素を多面的に把握するため、「グループ従業員健康サーベイ」を実施しています。プレゼンティーズム*を重要指標と定め、健康課題の解決に向けた取り組みを事業特性や職種・個人特性に応じて展開しています。

従業員の健康増進への活動例



オフィスでのラジオ体操の様子

プレゼンティーズムの推移（健康サーベイ結果より）



* プレゼンティーズム：健康上の不調により、出社はしているが、パフォーマンスが低下している状態

> グループ健康経営方針はこちらをご覧ください

https://www.infroneer.com/jp/blog_assets/attachments/711/20231211_2.pdf

> 地域・コミュニティ

地域の活性化とパートナー支援

コンセッション事業等の官民連携事業への参画による社会課題の解決と地域活性化を促進すると共に、当社グループの持続的成長に欠かせない全国のパートナーである、協力会社の経営の安定化や生産性向上に資する取り組みを促進しています。前田建設では2023年度より協力会社に対する支援の予算化を行い、「人材育成」「施工体制確保」「生産性向上技術の開発支援」等の取り組みを一層加速させています。

> パートナー支援の取り組みの詳細はこちらをご覧ください

<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/scm.html>

財務諸表

(単位:百万円)

連結財政状態計算書			
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	113,421	119,502	
営業債権及びその他の債権	145,514	150,755	
契約資産	245,485	230,141	
棚卸資産	12,575	12,810	
その他の金融資産	4,447	5,622	
その他の流動資産	29,592	32,338	
小計	551,036	551,170	
売却目的で保有する資産	-	49,689	
流動資産合計	551,036	600,859	
非流動資産			
有形固定資産	217,564	222,507	
使用権資産	18,107	18,985	
のれん	159,046	158,642	
無形資産	243,007	234,338	
投資不動産	26,752	28,898	
持分法で会計処理されている投資	22,470	25,732	
その他の金融資産	149,603	134,375	
繰延税金資産	955	2,000	
その他の非流動資産	22,013	24,396	
非流動資産合計	859,520	849,878	
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	273,792	272,222	
契約負債	54,162	49,113	
社債及び借入金	342,063	60,179	
リース負債	9,328	8,982	
未払法人所得税等	11,873	16,598	
その他の金融負債	5,428	5,175	
引当金	5,543	3,846	
その他の流動負債	27,102	28,518	
小計	729,294	444,637	
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	-	6,259	
流動負債合計	729,294	450,897	

非流動負債			
社債及び借入金	139,482	335,001	
リース負債	13,408	14,520	
その他の金融負債	2,524	1,799	
退職給付に係る負債	15,599	15,044	
引当金	36,355	37,238	
繰延税金負債	54,344	53,019	
その他の非流動負債	375	360	
非流動負債合計	262,089	456,986	
負債合計			
	991,383	907,883	
資本			
資本金	20,000	20,000	
資本剰余金	111,467	214,289	
自己株式	△ 28,626	△ 27,043	
利益剰余金	255,671	278,544	
その他の資本の構成要素	41,411	33,348	
親会社の所有者に帰属する持分合計	399,923	519,139	
非支配持分	19,249	23,715	
資本合計	419,173	542,854	
負債及び資本合計			
	1,410,557	1,450,738	
連結損益計算書			
2023年度			
売上高	793,264	847,548	
売上原価	△ 681,379	△ 732,034	
売上総利益	111,885	115,514	
2024年度			
販売費及び一般管理費	△ 62,097	△ 68,330	
持分法による投資利益	1,673	1,355	
事業利益	51,461	48,539	
その他の収益			
	1,710	1,765	
その他の費用			
	△ 2,111	△ 3,156	
営業利益	51,060	47,148	
金融収益			
	3,045	10,500	
金融費用			
	△ 4,665	△ 7,893	
税引前利益	49,439	49,756	

法人所得税費用	△ 16,444	△ 16,912
当期利益	32,995	32,843
当期利益の帰属		
親会社の所有者	32,571	32,416
非支配持分	424	427
当期利益	32,995	32,843

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	130.51	124.15
希薄化後1株当たり当期利益(円)	130.17	111.14

(単位:百万円)

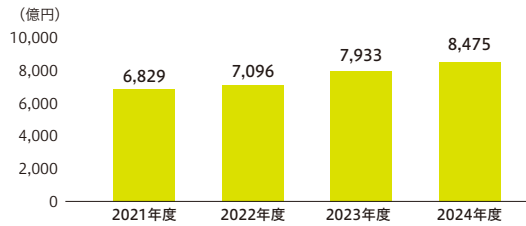
連結包括利益計算書			
2023年度			
当期利益	32,995	32,843	
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定	△ 427	△ 473	
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産	28,421	△ 2,527	
持分法適用会社における その他の包括利益に対する持分	263	504	
純損益に振り替えられることのない項目合計	28,257	△ 2,496	
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	107	33	
キャッシュ・フロー・ヘッジ	6,838	2,992	
持分法適用会社におけるその他の包括利 益に対する持分	-	66	
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	6,945	3,093	
その他の包括利益合計	35,203	597	
当期包括利益	68,198	33,440	
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者	64,024	31,234	
非支配持分	4,174	2,206	
当期包括利益	68,198	33,440	

※当社グループはIFRSを適用しています

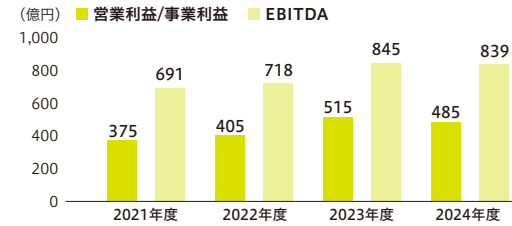
財務・非財務ハイライト

財務 ハイライト

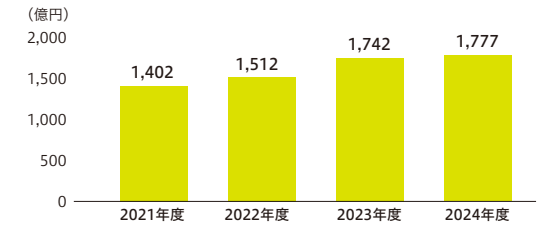
売上高



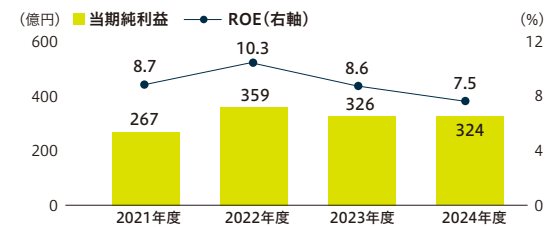
営業利益／事業利益^{※1}・EBITDA



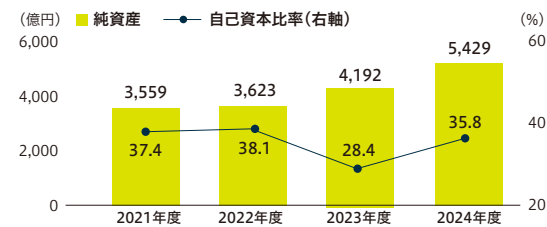
付加価値額



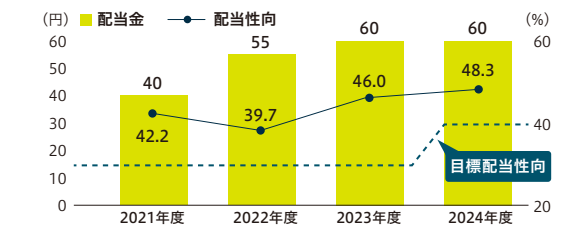
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE(普通株式)



純資産・自己資本比率

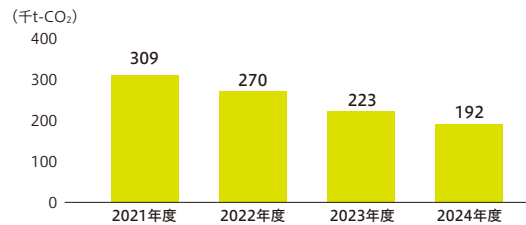


1株当たり配当金・配当性向

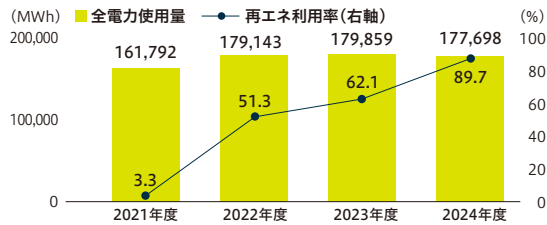


非財務 ハイライト

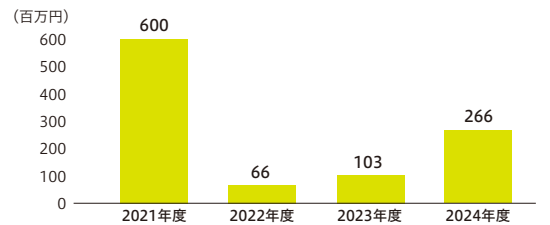
GHG排出量(スコープ1+2)



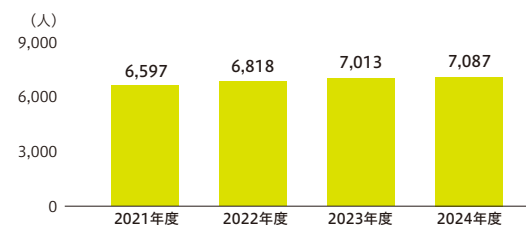
再生可能エネルギー(電力)利用率



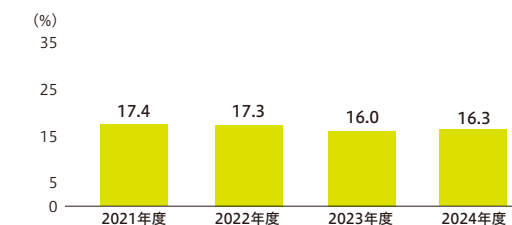
「地球への配当」拠出額



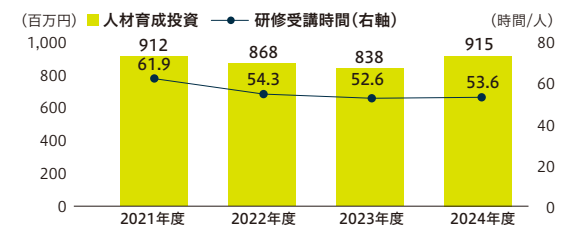
従業員数^{※2}



女性雇用率



人材育成投資・1人当たり研修受講時間^{※3※4}



※1 2023年度よりIFRS事業利益

※2 インフロニアグループの連結従業員数(パートタイマー及び嘱託契約の従業員を含まない)

※3 人材育成投資: 研修講習教材、外注講師費用、システム費用、人材育成開発部門の給与賞与法定福利費総額の合計

※4 1人当たり研修受講時間: 総研修実施時間を期中平均全従業員数で除した時間数

財務サマリー

		インフロニア (INF)				前田建設 (MK)				前田道路 (MD)				前田製作所 (MS)				日本風力開発 (JWD) ※2	
	(単位)	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2023	2024
経営成績																			
受注高	億円	—	—	—	—	4,234	3,688	4,504	5,584	1,621	1,751	1,862	2,003	—	—	—	—	—	—
売上高	億円	6,829	7,096	7,933	8,475	3,658	3,759	4,361	4,938	2,356	2,487	2,560	2,679	371	395	419	438	15	65
営業利益／事業利益 ※1	億円	375	405	515	485	273	299	317	270	115	115	162	198	18	17	22	22	△ 3	△ 15
経常利益	億円	380	418	—	—	352	323	340	302	122	119	166	203	19	18	24	23	△ 2	△ 18
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	267	359	326	324	285	302	255	295	96	94	113	137	12	15	17	23	△ 5	△ 17
減価償却費	億円	316	313	331	353	54	55	108	55	88	90	113	87	14	15	17	21	2	—
設備投資額	億円	217	184	450	419	71	74	62	65	118	70	125	140	20	32	31	23	—	171
EBITDA	億円	691	718	845	839	327	354	426	325	203	205	275	285	32	32	39	43	△ 1	△ 1
研究開発費	億円	57	49	51	57	42	33	32	36	11	12	14	18	4	4	6	4	0	0
人件費	億円	814	836	946	1,006	423	426	474	491	293	301	325	331	48	51	61	60	4	27
財政状態																			
総資産	億円	9,264	9,266	14,106	14,507	4,824	4,750	5,875	5,628	2,189	2,371	2,484	2,552	307	350	403	383	498	605
純資産	億円	3,559	3,623	4,192	5,429	2,453	2,481	2,764	2,904	1,645	1,656	1,713	1,815	148	164	181	192	145	79
自己資本	億円	3,469	3,527	3,999	5,191	2,453	2,481	2,764	2,904	1,631	1,642	1,698	1,799	148	164	181	192	118	62
有利子負債	億円	1,935	1,544	4,815	3,952	732	472	1,038	542	0	0	0	0	27	50	59	49	240	433
利益剰余金	億円	1,983	2,341	2,557	2,785	1,621	1,719	1,726	1,957	1,197	1,227	1,262	1,350	103	118	130	141	△ 10	△ 144
キャッシュフロー																			
営業活動によるキャッシュフロー	億円	△ 163	710	389	396	△ 347	374	△ 172	380	103	254	226	166	21	7	42	44	—	—
投資活動によるキャッシュフロー	億円	△ 225	△ 53	△ 2,793	△ 275	△ 59	75	△ 43	48	△ 247	△ 119	△ 75	△ 53	△ 20	△ 29	△ 30	△ 28	—	—
財務活動によるキャッシュフロー	億円	153	△ 564	2,613	△ 49	333	△ 417	269	△ 552	△ 59	△ 64	△ 81	△ 51	△ 33	21	3	△ 22	—	—
フリー・キャッシュ・フロー	億円	△ 389	657	△ 2,403	121	△ 407	449	△ 215	428	△ 144	135	150	112	2	△ 22	12	16	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	億円	760	860	1,134	1,195	266	300	357	233	240	243	385	446	25	24	39	33	60	83

※1 2023年度よりIFRS事業利益 ※2 2023年度の日本風力開発については、株式取得後の2024年1月31日から2024年3月31日の数値

		インフロニア (INF)				前田建設 (MK)				前田道路 (MD)				前田製作所 (MS)				日本風力開発 (JWD) ※2	
	(単位)	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2023	2024
株式情報																			
発行済み株式総数	千株	291,071	274,845	274,845	274,845	194,448	194,448	194,448	194,448	82,419	82,419	82,419	82,419	15,822	15,822	15,822	15,822	—	—
期中平均株式数	千株	281,729	259,197	249,578	247,136	194,079	194,448	194,448	194,448	82,419	82,419	82,419	82,419	15,845	15,822	15,822	15,822	—	—
期末株式数	千株	264,376	252,515	246,981	248,487	194,448	194,448	194,448	194,448	82,419	82,419	82,419	82,419	15,822	15,822	15,822	15,822	—	—
配当金	円	40	55	60	60	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
配当性向	%	42.2	39.7	46.0	48.3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
EPS (1株当たり純利益)	円	94.73	138.39	130.51	124.15	146.91	155.34	131.31	151.81	116.47	114.60	137.53	166.04	75.01	94.14	109.88	145.02	—	—
BPS (1株当たり純資産)	円	1,312.19	1,396.72	1,619.25	1,682.05	1,261.60	1,275.76	1,421.25	1,493.33	1,979.32	1,992.44	2,060.67	2,183.35	934.81	1,035.62	1,142.05	1,210.95	—	—
経営指標																			
ROIC	%	4.7	5.3	4.0	3.6	5.6	6.8	6.5	5.1	4.9	4.8	6.7	7.7	6.8	6.2	6.8	6.2	—	—
ROE	%	8.7	10.3	8.6	7.5	11.9	12.2	9.7	10.4	5.9	5.8	6.8	7.8	8.3	9.6	10.1	12.3	—	—
ROA	%	5.8	3.9	2.7	2.3	5.5	6.3	4.8	5.1	4.3	4.1	4.7	5.4	3.8	4.5	4.6	5.8	—	—
D/E レシオ	倍	0.56	0.44	1.20	0.76	0.30	0.19	0.38	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18	0.30	0.33	0.25	—	—
売上高営業利益率	%	5.5	5.7	6.5	5.7	7.5	8.0	7.3	5.5	4.9	4.6	6.3	7.4	4.8	4.4	5.3	5.0	—	—
自己資本比率	%	37.4	38.1	28.4	35.8	50.9	52.2	47.0	51.6	74.5	69.3	68.4	70.5	48.1	46.8	44.8	50.1	—	—
海外売上高比率 ※ MS のみ	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6.28	4.81	6.02	5.86	—	—

非財務サマリー

		インフロニア (INF) ※ 1				前田建設 (MK)				前田道路 (MD)				前田製作所 (MS)				日本風力開発 (JWD)	
(単位)		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2023	2024
環境※ 2																			
GHG 排出量：スコープ 1	t-CO ₂	236,827	230,335	209,869	183,045	3,256	3,271	3,765	6,586	232,378	225,943	204,241	175,288	1,193	1,121	1,862	1,130	101	40
GHG 排出量：スコープ2 マーケット基準	t-CO ₂	72,355	39,960	13,636	8,558	17,365	3,700	3,171	8,079	53,664	34,773	10,210	0	1,319	1,427	202	17	86	462
GHG 排出量：スコープ2 ロケーション基準	t-CO ₂	69,976	77,860	76,551	75,173	17,793	26,454	28,798	33,423	50,669	49,607	46,096	39,765	1,507	1,741	1,598	1,467	80	472
GHG 排出量：スコープ3 合計	t-CO ₂	3,749,763	3,054,939	2,820,284	2,706,387	3,264,500	2,540,591	2,257,217	2,041,019	300,867	327,220	363,469	358,379	184,396	187,128	199,598	207,784	4,556	19,721
GHG 排出量：スコープ3 カテゴリ1	t-CO ₂	914,632	897,424	979,226	1,259,812	708,078	658,044	705,750	969,606	206,554	239,380	273,476	270,909	—	—	—	581	4,324	18,716
GHG 排出量：スコープ3 カテゴリ 11	t-CO ₂	2,545,800	1,860,141	1,541,906	1,117,700	2,361,404	1,673,013	1,342,308	910,519	—	—	—	—	184,396	187,128	199,598	206,214	223	967
全エネルギー消費量	Mwh	1,402,536	1,559,514	1,694,757	1,215,012	287,636	270,866	372,933	362,108	1,106,589	1,284,116	1,313,386	843,499	8,295	4,466	8,303	8,022	204	1,273
電力消費量	Mwh	161,792	179,143	179,859	177,698	41,079	61,142	63,985	78,995	117,019	114,566	112,090	94,008	3,694	3,435	3,649	3,470	185	1,116
廃棄物：総排出量	t	1,041,436	1,020,767	833,390	1,170,477	532,883	677,275	514,768	761,456	507,590	343,107	318,622	408,248	963	385	680.5	732	3	100
廃棄物：最終処分量	t	49,329	24,402	39,250	84,799	31,973	13,115	31,870	76,708	17,356	11,237	7,380	7,975	—	50	54.5	116	2	90
リサイクル率	%	95.3	97.6	95.3	92.7	94.0	98.1	93.8	89.9	96.6	96.7	97.7	98.0	—	87.0	92.0	84.1	20.7	9.2
取水量 ※ 3	m ³	747,518	892,975	838,789	749,626	455,576	571,993	472,244	430,067	273,171	302,315	335,645	287,767	18,771	18,667	30,900	31,020	63	772
排水量 ※ 3	m ³	768,567	759,689	920,293	872,644	476,625	438,707	553,748	553,085	273,171	302,315	335,645	287,767	18,771	18,667	30,900	31,020	63	772
地球への配当拠出額	百万円	600	66	103	266	600	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

※1 インフロニアの数値は一部を除いてグループ全体の合計数値となっています
※2 環境の数値は精度向上により変動することがあります
※3 前田製作所は2022年度までは本社のみ、2023年度以降は全社の実績を反映

		インフロニア (INF) ※1				前田建設 (MK)				前田道路 (MD)				前田製作所 (MS)				日本風力開発 (JWD)	
	(単位)	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2023	2024
社会																			
従業員数 ※4	人	6,597	6,818	7,013	7,087	3,771	3,798	3,839	3,902	2,233	2,428	2,435	2,454	592	589	588	574	145	149
女性社員雇用率	%	17.4	17.3	16.0	16.3	16.6	16.4	13.0	13.4	20.1	19.9	20.1	20.2	12.3	12.7	13.5	13.9	25.5	27.7
障がい者雇用率	%	—	—	2.39	2.4	1.83	2.11	2.27	2.29	1.85	2.33	2.68	2.64	1.18	1.35	2.16	2.35	1.43	1.36
年次有給休暇取得率	%	59.4	65.5	65.6	58.4	60.5	67.2	66.6	60.7	57.8	58.8	61.4	49.3	70.0	67.8	74.5	74.0	67.8	74.4
拠点数	カ所	308	310	314	304	57	59	54	49	222	222	211	209	29	29	29	23	20	22
協力会社数	社	716	718	735	763	561	567	584	614	155	151	151	149	—	—	—	—	—	—
労働災害発生における度数率 ※5	—	—	—	—	—	0.51	0.56	0.50	0.61	2.34	1.36	0.80	0.60	0.00	0.00	0.00	0.00	1.32	0.27
社員の平均給与 ※6	千円	9,830	9,671	10,992	11,055	9,272	9,322	9,767	10,231	8,465	8,561	9,033	9,356	6,184	6,543	6,949	7,406	9,617	11,379
女性管理職比率	%	1.6	1.3	1.6	2.3	—	0.6	0.8	0.8	—	0.7	0.2	0.8	—	4.2	5.3	4.9	9.2	13.6
男性労働者の育児休業取得率	%	7.4	8.6	16.0	15.4	11.6	6.3	20.4	14.3	0.0	5.6	1.9	6.1	11.1	33.3	26.7	46.7	100	100
男女間賃金差異 (全労働者)	%	—	—	—	—	—	48.4	47.5	49.7	—	44.2	48.9	50.4	—	87.4	81.4	82.5	51.6	54.1
ガバナンス																			
社内取締役	人	4	4	4	4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外取締役	人	5	5	5	5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
取締役会出席率	%	99.0	95.8	100.0	99.0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
監査委員会出席率	%	100.0	97.4	94.7	94.4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
指名委員会出席率	%	92.9	95.9	97.1	100.0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
報酬委員会出席率	%	97.2	91.0	97.0	98.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
法令違反件数:コンプライアンス ※7	件	3	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	—	0

※4 インフロニア・前田建設・前田道路・前田製作所・日本風力開発と労働契約をしている者

※5 前田道路は2022年度より休業4日以上で算出

※6 社員の平均給与は各社単体数値

※7 前田建設・前田製作所は内部通報から発覚した法令違反件数、前田道路は行政処分・刑事処分件数

会社概要及び株式関連情報

会社概要

商号	インフロニア・ホールディングス株式会社
本社所在地	東京都千代田区富士見二丁目10番2号
設立日	2021年10月1日
事業内容	インフラの企画、設計、建設、運営・維持管理までの建設サービスの提供を営むグループ全体の経営管理
資本金	200億円
売上高(2025年3月期)	8,475億円
連結従業員数	8,076人
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード:5076)
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
単元株数	100株

グループ会社

- 前田建設工業(株)

○前田道路(株)

○(株)前田製作所

○日本風力開発(株)

○インフロニア ストラテジーアンドイノベーション(株)
- (株)JM

○フジミ工研(株)

○(株)エフビーエス

○Thai Maeda Corporation Ltd.
- みおつくし工業用水コンセッション(株)

○三浦下水道コンセッション(株)

○愛知道路コンセッション(株)

○(株)愛知国際アリーナ
- その他133社

その他の会社概要についてはこちらをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/company/outline.html>

株式関連情報

時価総額の推移



1株当たり配当金・配当性向

	2025年3月期	2026年3月期予定
配当金	60円 (中間配当含む)	60円 (中間配当含む)
配当性向	48.3%	48.1%

株式情報

株式に関する事項(2025年3月31日現在)

- (1)発行可能株式総数

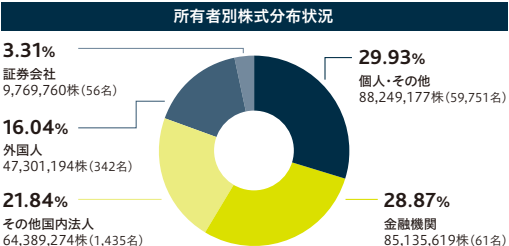
1,200,000,000株
- (2)発行済株式の総数(自己株式を含む)

普通株式274,845,024株

第1回社債型種類株式20,000,000株
- (3)株主数

普通株式39,487名

第1回社債型種類株式22,158名



大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)			持株比率(%)
	普通株式	第1回社債型種類株式	合計	
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	36,828	-	36,828	13.10
光が丘興産株式会社	26,594	-	26,594	9.46
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	17,954	-	17,954	6.39
インフロニア・ホールディングス社員持株会	9,454	-	9,454	3.36
住友不動産株式会社	8,695	-	8,695	3.09
株式会社日本カस्टディ銀行(信託E口)	6,543	-	6,543	2.33
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,851	-	3,851	1.37
前田建設工業取引先持株会	3,067	-	3,067	1.09
株式会社三井住友銀行	3,061	-	3,061	1.09
共栄火災海上保険株式会社	2,842	-	2,842	1.01

(注)1.当社は自己株式(普通株式13,675,119株)を保有しておりますが、上記大株主から除いております。2.持株比率は自己株式(普通株式13,675,119株)を控除して計算しております。3.当社は2024年8月1日に第1回社債型種類株式を20,000,000株発行し、2024年8月2日付で東京証券取引所プライム市場に上場しております。

IR活動

- ・アナリスト向け説明会(社長出席):四半期ごとに開催

・IR DAY:1回

・海外IR:4回※海外にて対面IRを実施

・個人投資家向けセミナー計4回(東京、大阪、名古屋)

計498名参加

- ・現場施設見学会:1回

・メディア出演・SNS(YouTube):2回

IR活動の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/ir/>



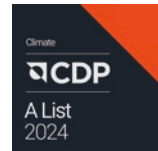
> インフロニアグループが重要視するイニシアチブ

当社は、以下のイニシアチブ等へ参画しており、事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指します。

国連グローバル・コンパクト



CDP



CDP2024「気候変動」部門
最高評価のAリストに選定

RE100



> 当社が賛同・加盟するイニシアチブの詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/evaluation.html>

> 用語集

本統合報告書及び当社の中長期経営計画等で使用している主要な用語の定義は以下の通りです。

対象	経営計画における定義
インフラ（インフラストラクチャー）	学校、医療施設、刑務所、競技場などの建築構造物と、道路、上下水道、空港、港湾、再エネ施設などの土木構造物であり、全ての社会基盤の有形（ハード）施設を指す。 ※上記以外の無形（ソフト）インフラは、「〇〇インフラ」と区別して表記。（「情報インフラ」など）
インフラサービス	上記のインフラの運営・維持管理、インフラを通じて直接的及び間接的に提供されるサービスであり、有形（ハード）施設を指す「インフラ」に対し、「ソフト」を指す。
インフラサービスの自由	インフラ業界・市場の、既成の仕組みや規制、ルールなどを超えた自由なサービスを提供している状態。それによって結果的に、受益者にとつての「最適な選択」が成されている状態。
エンジニアリング力	請負事業における、インフロニアグループの各事業会社の強みを発揮する建設技術力のこと。施工段階の技術力だけでなく、営業力、設計・提案力、技術開発力等を含む。
コンセッション	民間事業者が、PFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）に基づく、公共施設等運営権（公共が所有する公共施設等の運営を行い、当該施設の利用料金を自らの収入として収受する権利）を得て行うPFI事業。民間事業者が長期に安定して公共施設等の運営・維持管理を行うことが可能となり、より民間の創意工夫が発揮しやすくなる。 ※ BT+コンセッション方式：事業者が自らの提案に基づいて設計・建設を行い、完成後に所有権を県に移転した後、県が事業者が公共施設等運営権を設定して維持管理・運営を行う手法
PPP/PFI	PPP:Public Private Partnership 公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して、行うことにより、民間の創意工夫などを活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図るもの。 PFI:Private Finance Initiative 法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行うこと。
包括的民間委託	公共施設の管理・運営を受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に管理・運営を実施できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託すること。

> 社外評価

当社はサステナビリティの取り組みを通じて、世界最大の年金運用機関であるGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資のために採用している6つの指数のうち、4つの構成銘柄に組み入れられています。

GPIFが採用する6つのESG指標（国内株式）★は当社組み入れ指数

総合型指数	★ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ★ MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数 FTSE Blossom Japan Index
テーマ指数	★ S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 ★ Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）

TOPICS > 社外から獲得した評価

環境省 ESG ファイナンス・アワード・ジャパン

資金調達者部門では、再生可能エネルギー事業への大型投資として、日本風力開発の株式取得にかかる資金調達のための資本性・負債性グリーンファイナンスの活用が評価されました。また、環境サステナブル企業部門では、当社が目指す社会の実現のため、取り組むべき重要な環境課題を特定し、ホームページや統合報告書を通じた継続的な開示が評価されました。

MSCI ESG Ratingsにおいて「AA」を獲得

「MSCI ESG Ratings」は、米国のMSCI社が世界の企業を対象にESGにおける各リスクをどの程度管理できているかを分析し、最上位ランクの「AAA」から最下位ランクの「CCC」まで7段階で評価するものです。特に、コーポレート・ガバナンスにおいて、監査役の独立性や取締役選定における株主とのエンゲージメントが高く評価されました。



コーポレートキャラクター
キャレたん



上部イメージ



UD
FONT

 INFRONEER Holdings Inc.

〒102-0071 東京都千代田区富士見二丁目10番2号