

Chapter 3

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、インフラサービス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。



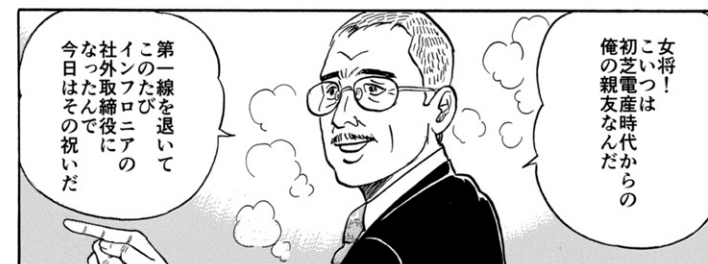
- 16 インフラを取り巻く社会課題
- 17 価値創造プロセス
- 18 インフロニアが目指す社会
サステナビリティステートメント
- 20 成長を支える6つの資本
- 22 インフラの未来に挑む、
ビジネスモデル・競争優位性
- 25 マテリアリティ・KPI
- 28 企業価値向上の取り組み
水インフラ事業

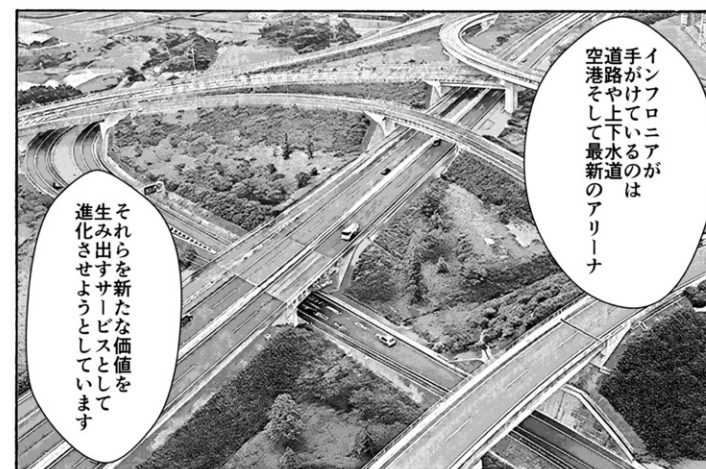
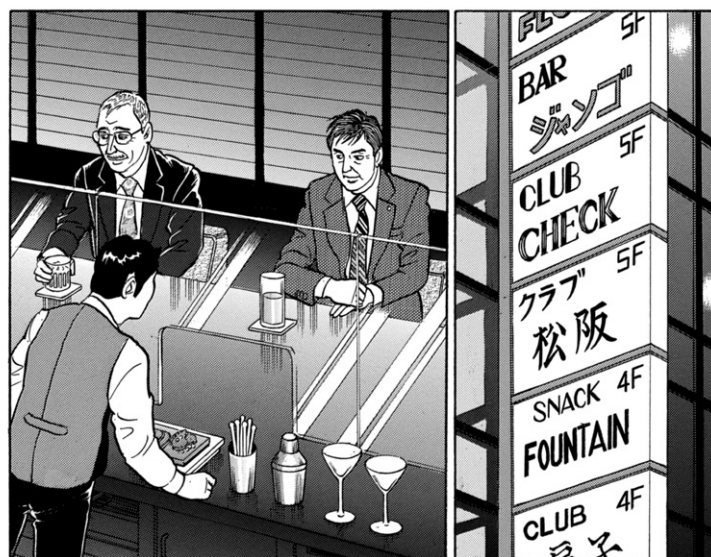
島耕作が関心を示す「総合インフラサービス」
という革新的モデルとは何か？
社会課題の解決と新たな価値創出を
実現しようとする企業像に迫る！



平瀬 健一

島の初芝時代の同期で盟友。ハツシバ・フランスの社長を経て、退職後は介護会社の起業やUEMATSUの社外取締役を歴任。







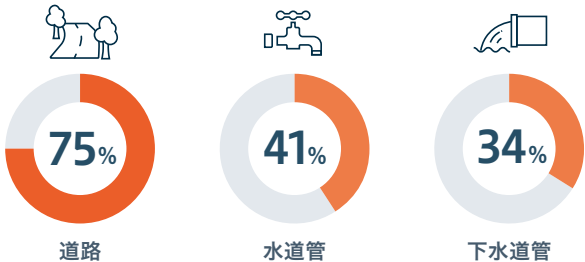
インフラを取り巻く社会課題

インフラの老朽化が進む中で、維持管理にはコストがかかります。しかし、担い手・財政が不足し、地域の持続可能性が危ぶまれています。だからこそインフロニアグループは「総合インフラサービス企業」の実現を通じ、社会課題の解決に取り組み続けます。



インフラの老朽化

2040年に建設後50年以上経過するインフラの割合



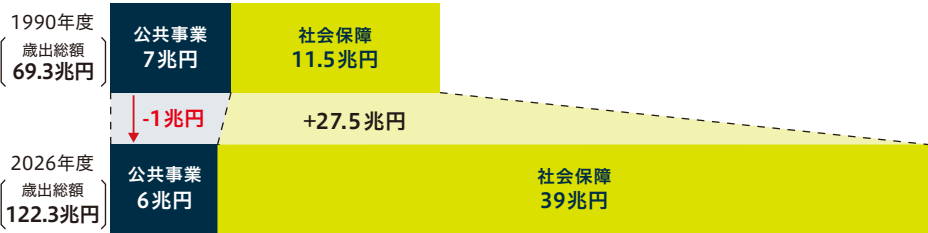
更新の目安とされる建設後50年以上経過するインフラの割合が今後、加速度的に高くなり、老朽化の課題に直面。維持管理にかかるコスト及び技術（担い手）が必要。



国の財政的制約

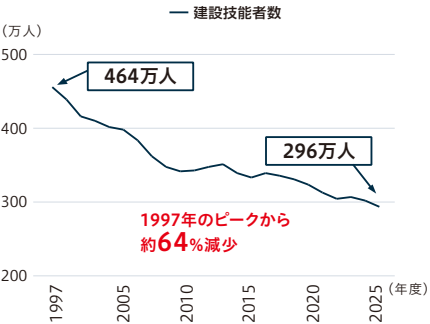
社会保障費は3倍以上に増えている一方で、維持管理費を含めた公共工事等のインフラ投資は減少。

国の歳出



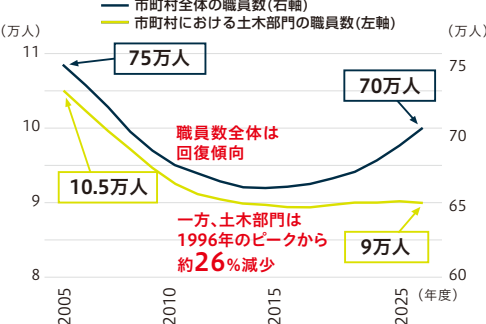
インフラの担い手不足

建設技能者数の推移



建設技能者及び地方公共団体の技術系職員は減少傾向にあり、官民共にインフラの担い手が不足。

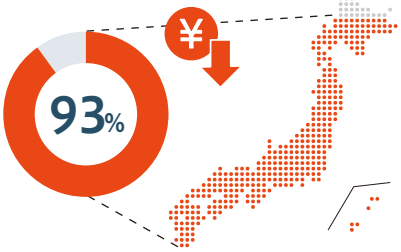
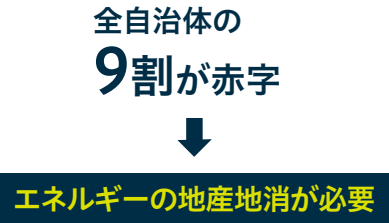
市町村における職員数の推移(市町村全体、土木部門)



エネルギー代金の地域外流出

ほとんどの自治体ではエネルギー代金の地域外流出が大きく、エネルギー地産地消の推進が必要。資源制約のある日本においては、再生可能エネルギーの需要が一層高まる。

各自治体のエネルギー代金の収支(2022年)

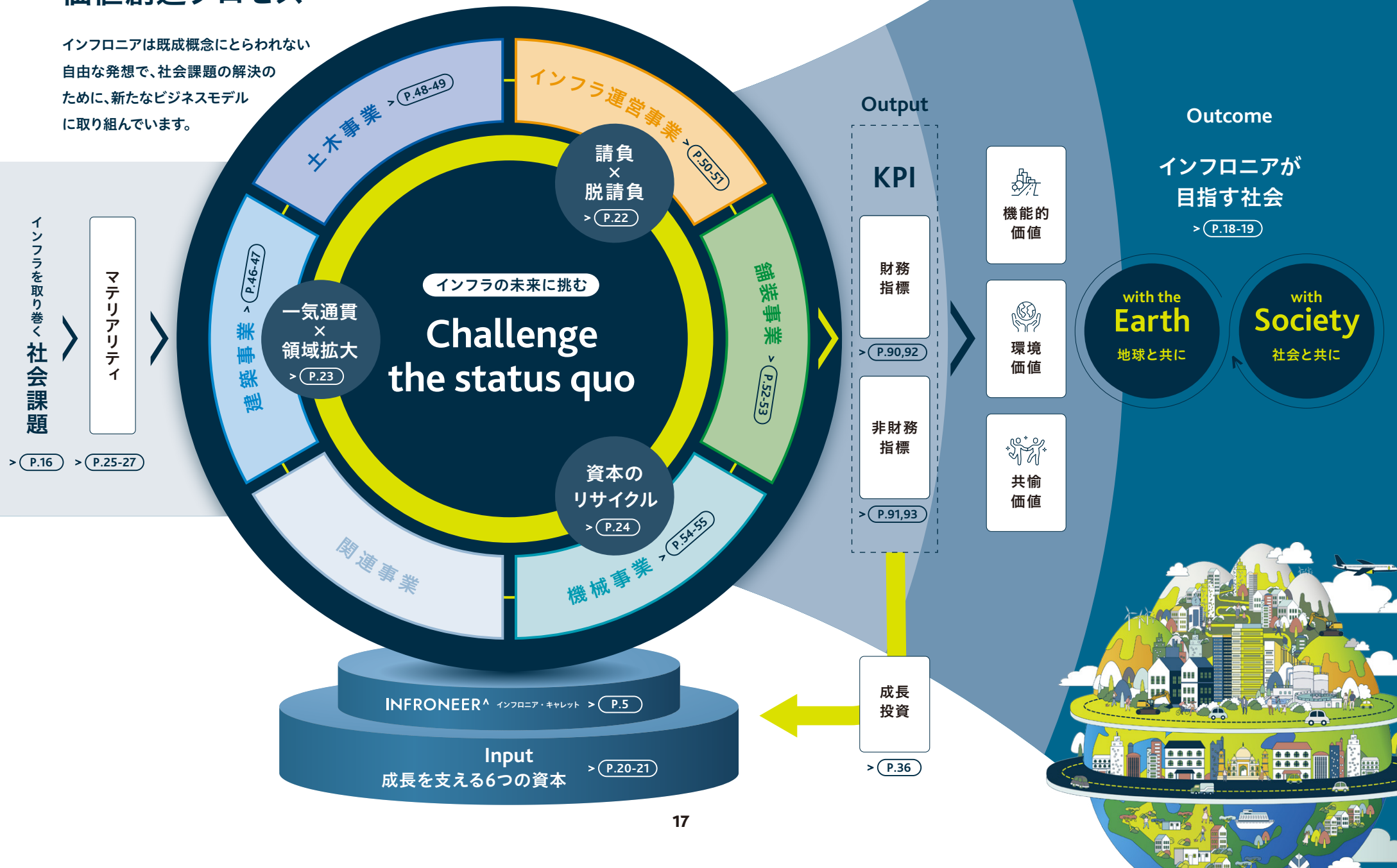


【出典】インフラ老朽化:国土交通省「インフラメンテナンス情報」、国の財政的制約:財務省「一般会計(当初予算)における公共事業関係費の割合の推移」「令和8年度一般会計予算歳出・歳入の構成」、インフラの担い手不足:日本建設業連合会「建設業デジタルハンドブック」国土交通省「第1回インフラマネジメント戦略小委員会 配布資料2」、再生可能エネルギーの需要の高まり:環境省「2022年版地域経済循環分析用データベース」

価値創造プロセス

インフロニアは既存概念にとらわれない
自由な発想で、社会課題の解決の
ために、新たなビジネスモデル
に取り組んでいます。

Business model



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



INFRAONEER 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

> 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つの資本

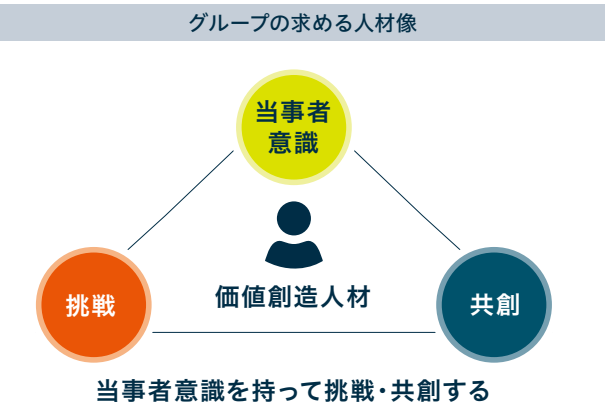
価値創造の源泉となる様々な事業基盤の中で特に重要なものが、「人的資本」「財務資本」「ビジネスノウハウ」「インフラサービスの提供拠点」「長期パートナーシップ」「自然資本」です。これまで積み重ねてきた事業基盤の強化を図りながら、それぞれの事業基盤を効果的かつ効率的に組み合わせることにより、インフロニアグループの持続的な成長と社会そして地球の持続的な発展の両立を目指します。

1 人的資本

情熱をもって、価値を創造できる人材

インフロニアが果たすべき社会的使命と経済的価値の創出に対して当事者意識をもち、パートナーと共に挑戦・共創する「価値創造人材」を重要な人的資本と位置づけて、その育成・活躍推進に注力しています。

自律的に成長する人材と、多様な考え方を尊重しながら新たな価値を生み出す組織づくりに向けて、人材への投資を進めています。成長戦略を実行するうえで、重点ターゲット人材の獲得、多様な人材が能力を発揮できる職場環境の整備、グループ経営を担う人材の育成に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、エンゲージメントの高い企業文化の醸成を目指しています。▶ 人材戦略 [P.58](#)



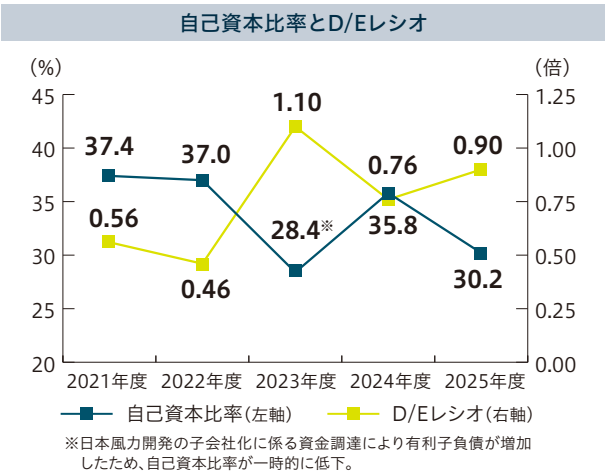
2 財務資本

攻めと守りの財務マネジメント

「インフラの未来に挑む」という当社の事業活動には、先駆者としてのリスクテイクも含めた積極的な投資が必要となります。成長分野と位置付けるインフラ運営事業への投資については、借入金を利用し、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、継続的に投資を拡大していくためには健全な財務資本の存在が不可欠です。財務運営に当たっては高い競争力を有する請負事業から獲得される収益をベースに株主還元と成長投資の配分を決定すると共に、負債の活用については財務KPIに定めるD/Eレシオ、自己資本比率及び外部格付けの維持等の財務規律にもとづいて最適な資金調達を継続していきます。

▶ 財務戦略 [P.37](#) 財務サマリー [P.92](#)



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

当社は長年にわたり蓄積してきた設計・施工技術と、インフラの運営・維持管理、事業開発・投資に係るプロジェクトマネジメントに関する実践とノウハウがあります。また近年では、従来の属人的なノウハウを組織的資本へと標準化する取り組みを加速しています。具体的には、受注シミュレーションや原価管理の標準化、現場での問題発生の子兆を検知する仕組みなど、蓄積された実績データを活用したデータドリブン経営を推進することで、意思決定の高度化と収益性の安定化を実現しています。

さらに、グループ内外の多様なパートナーとの連携を通じて、技術・知見の融合を図り、新たな価値創出へとつなげています。こうした知的資本の活用により、変化する社会課題や顧客ニーズに柔軟に対応しながら進化し続ける経営資源として、インフラサービスの未来を支える価値創造の原動力となっています。

▶ 事業紹介 [P.44](#) IT・DX戦略 [P.56](#)
事業の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/segment>



4 インフラサービスの提供拠点(製造資本)

事業拠点と地域ネットワーク

当社グループは、国内トップクラスの実績となる54事業(コンセッション11事業、PFI事業等20事業、包括的民間委託23事業)(2026年3月末時点)でPPP手法を活用したインフラサービスを提供しています。当社グループのビジネスモデルと整合したインフラサービスが各拠点において提供されています。例えば、上下水道事業においては、維持管理やオペレーションの高度化によるコスト削減を通じて、効果的な老朽化対策と同時に利用料金の上昇抑制を目指しています。さらに、2026年7月1日から水ingが当社グループの仲間となり、同社が有する300の維持管理拠点が加わりました。これにより、国が政策的に推進するウォーターPPPや地域インフラ群再生戦略マネジメント※を推進する体制が整いました。

それぞれの拠点が提供しているインフラサービスにかかわるノウハウが新たなPPP事業獲得の強みとなると共に、グループ全体のノウハウとして収斂させていくことで、さらなるビジネスモデルの強化が可能となります。

コンセッション **11事業**
PFI事業等 **20事業**
包括的民間委託 **23事業**
水ingの維持管理 **300拠点**



(2026年3月末時点)

※ インフラ群再生戦略マネジメント:複数自治体・複数分野のインフラを「群」として捉え、効率的・効果的に管理する取り組み

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

インフラサービスを継続的に提供し続けるため、多様なステークホルダーと連携しています。

特に土木・建築及び舗装事業では、多数の工事専門会社との協業により工事を進めています。当社グループはこれまでの実績と信頼を積み重ねた協力会社会を有しており、安定的で高品質な供給力を確保しています。また、サプライチェーン全体の持続可能性を高める基盤としてサステナビリティ調達に係る方針及びガイドラインを整備し、サプライチェーンとの継続的なコミュニケーションを図っています。今後は、海外事業の拡大にも対応した取り組みを加速させていきます。

▶ サプライチェーン・マネジメント (P.88)

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、ビジネス領域を上下流に拡大しています。多くの発注者様からの信頼に応えるだけでなく、インフラの利用者である地域住民、事業者との連携強化も積極的に推進していきます。

協力会社会 (加入会社数)	土木・建築事業: 前友会(639社)、真栄会(1,742社) 舗装事業: 共栄会(93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

当社グループの持続的な成長は、地球環境という有限な自然資本の恩恵の上に成り立っています。気候変動の深刻化や生物多様性の損失は、当社グループのサプライチェーンを揺るがす重大な経営リスクであると同時に、環境配慮型ビジネスへの移行を加速させる重要な機会であると認識しています。事業活動が自然資本に依存している側面(原材料調達やエネルギー利用等)と、事業活動が与えるインパクト(温室効果ガス排出や廃棄物等)の双方向からマテリアリティ(重要課題)を特定し、そのマネジメントを徹底しています。具体的には、2050年カーボンニュートラル実現に向けた温室効果ガス排出量の削減、資源生産性の向上を掲げ、再生可能エネルギーの導入拡大や資源効率の最大化に向けた技術革新を推進しています。

▶ マテリアリティ (P.25-27) 環境 (P.84-87)

当社グループは、「地球」も私たちの大切なステークホルダーと位置付けています。「地球」つまり自然資本は私たちが付加価値を生み出す基盤であり、その基盤を維持するための還元・配分として、連結純利益の2%を目安に地球や地域に貢献する活動へ「地球への配当」を実施しています。



キャラたん(サステナビリティバージョン)

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

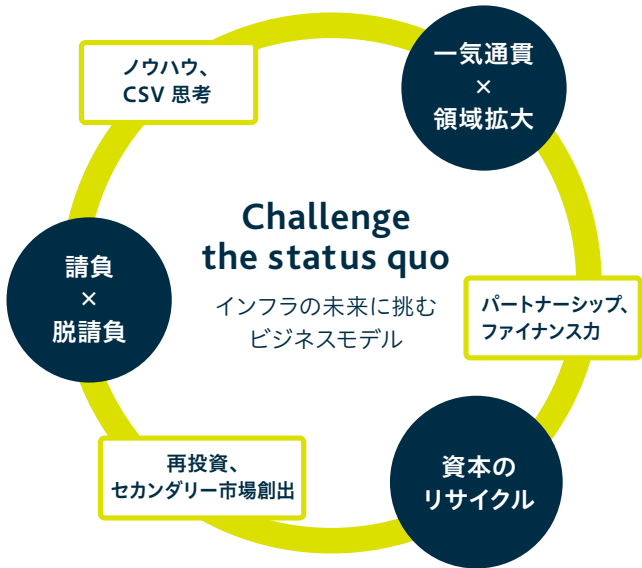
インフラの未来に挑む、ビジネスモデル・競争優位性

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

収益基盤の強化と拡大を図りながらも、事業の運営リスクを取り、「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運営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。

➤ 事業紹介 [P.44](#)

詳細はWebサイトをご覧ください <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

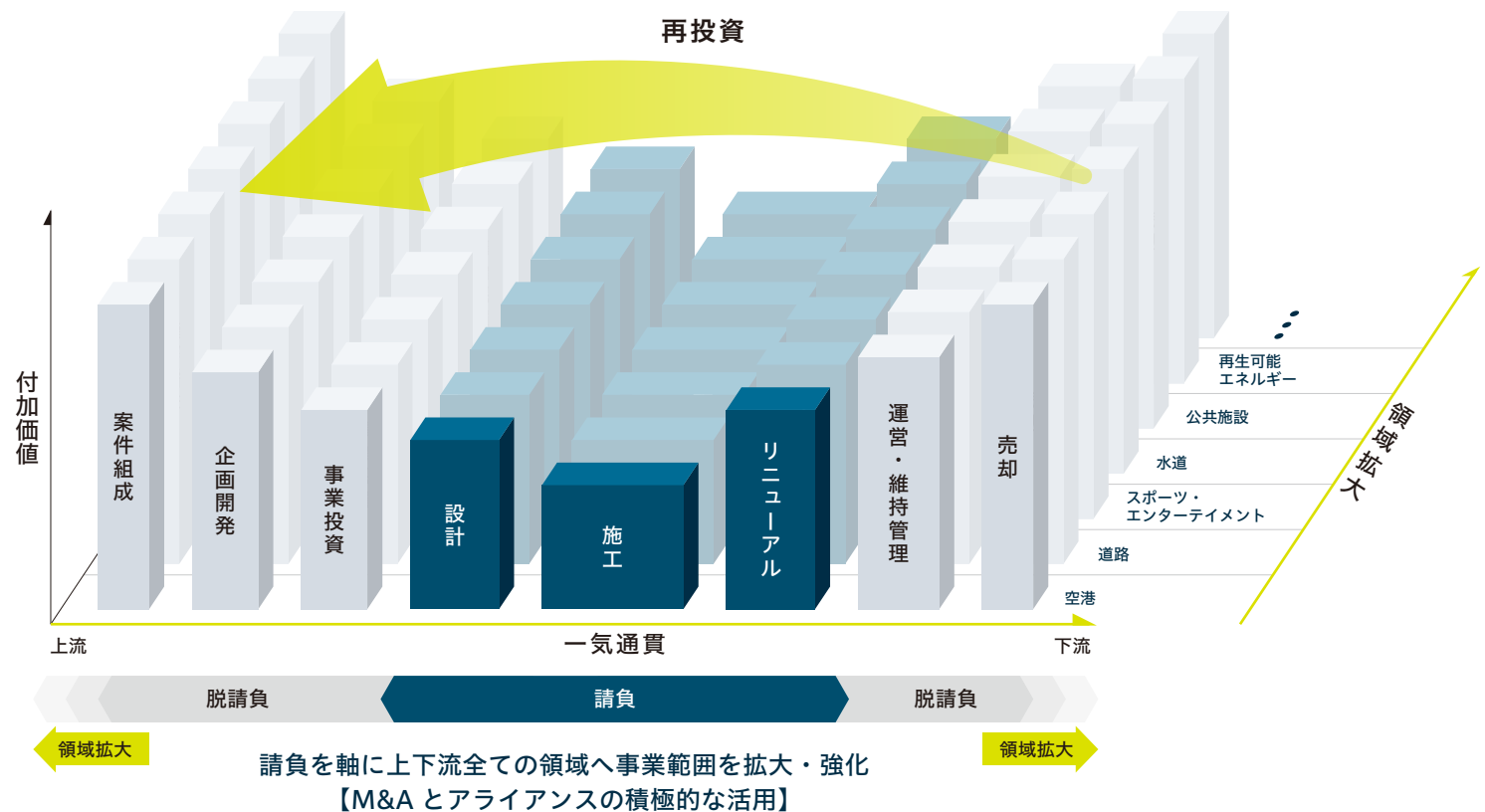
一気通貫

請負事業を基盤とし、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

インフロニア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、当社グループ各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。



アライアンス企業



インフロニアグループ



協力会社



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

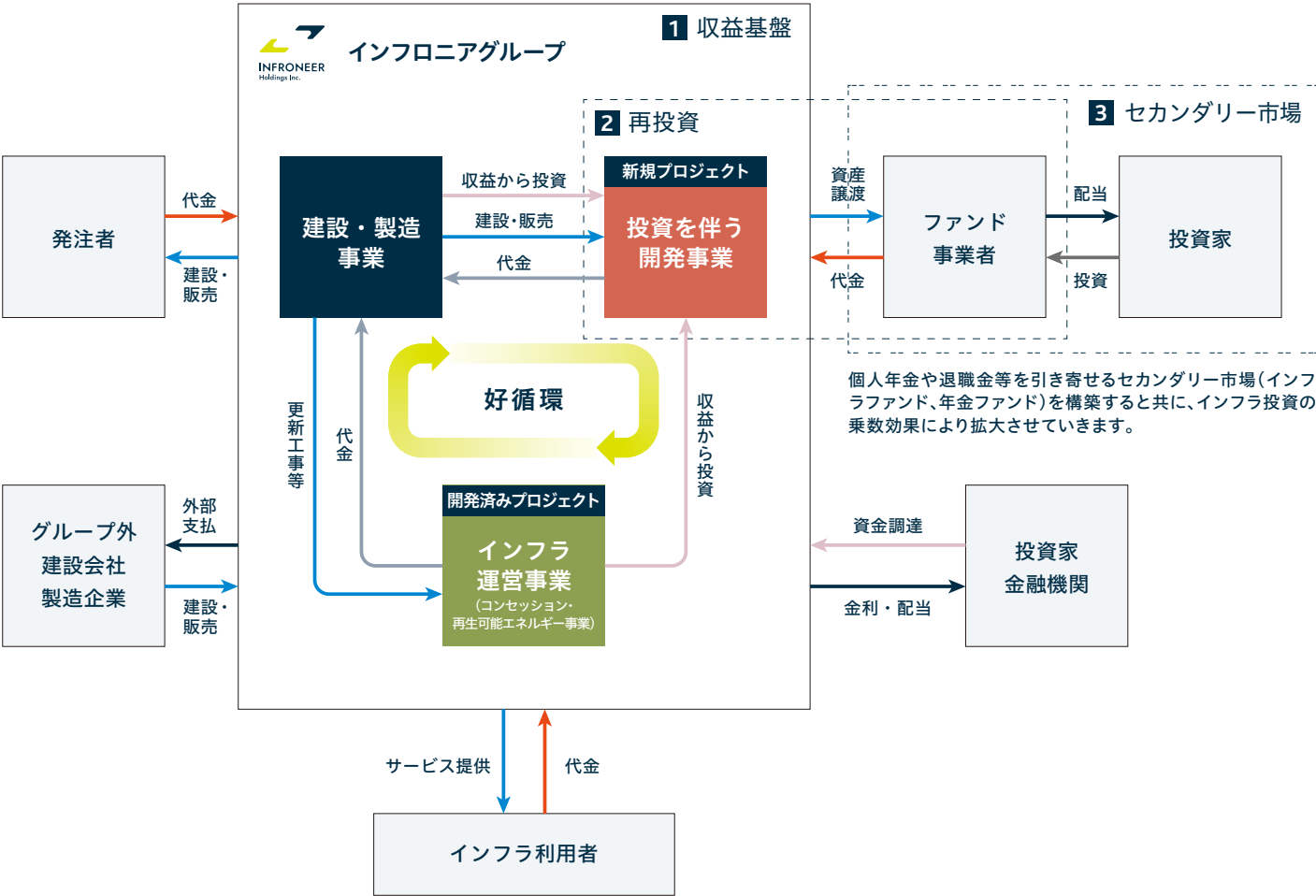
エンジニアリング力と金融ノウハウをベースに、リスクを取ってインフラをつくり、運営し、長期リターンを生み出すプロジェクトにする。そして、安定運用が重要視されている年金ファンドなどに譲渡し、その譲渡益をさらに新たな事業に投資していく、といった資本の流れを作るものです。

3 セカンダリー市場

インフラの付加価値向上と効率的な運営・維持管理を通じて安定したリターンを創出すると共に、インフラ事業のエクイティを年金ファンドなどの投資家へ循環させることで、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。

取り組みの詳細は、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/>

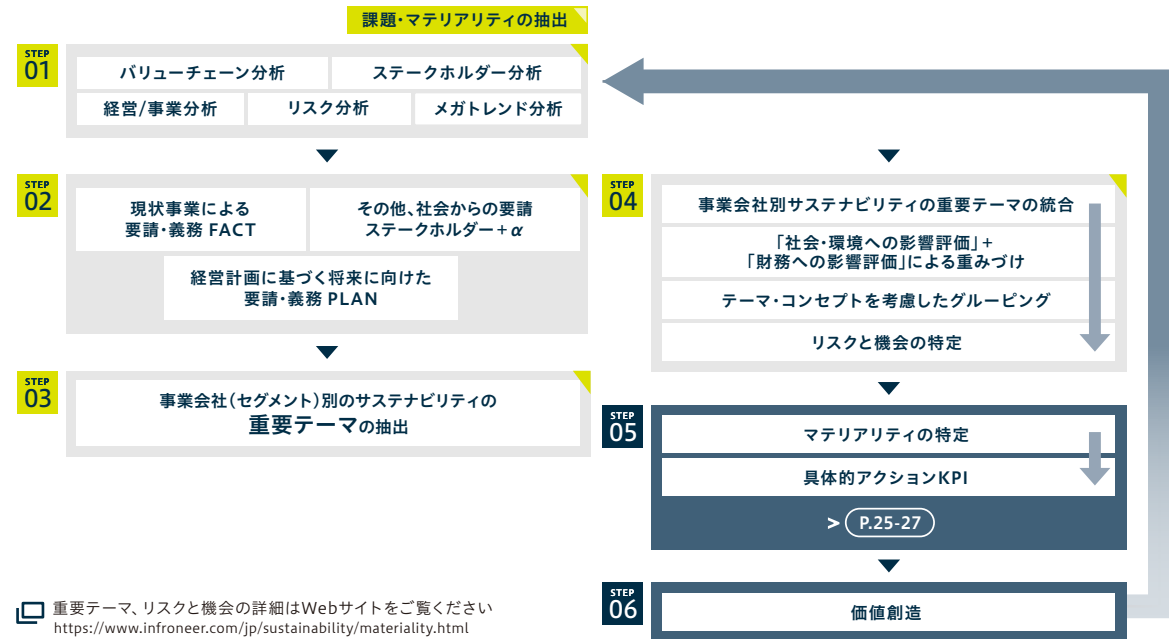


マテリアリティ・KPI

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」を掲げています。社会課題の解決を迅速に推進すると共に、継続的な付加価値の創出・提供を通じて企業価値の向上と社会への貢献を実現するため、5つのマテリアリティを特定しました。また、三井住友建設のグループ化に伴い、2026年7月に一部KPIの見直しを行いました。今後も経営環境や社会の変化などを踏まえ、適宜見直すこととしています。

マテリアリティ特定プロセス

経営会議や取締役会での議論と共に、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、マテリアリティの特定を行いました。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、2025年7月にマテリアリティを見直しました。また、中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」の結び付きを明確にすることを心がけています。



重要課題 (マテリアリティ)

インフロニアのビジョン	どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。				
インフロニアのマテリアリティ	当社グループは、社会課題の解決を迅速に推進すると共に、継続的な付加価値の創出・提供を通じて企業価値の向上と社会への貢献を実現するため、以下の5つのマテリアリティに取り組んでいきます。				
	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
中期経営計画3本柱との関連	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			付加価値の最大化	
					体質強化・改善

- ✓

達成(継続して維持)
- ↗

計画以上に進捗
- ➡

計画通り進捗

➤ マテリアリティ・KPI 一覧

マテリアリティ	重要テーマ	中長期目標・KPI (2030年度目標)		2025年度実績	進捗	関連するページ	
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) ●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 ●建築・構築物・商品の安全性と品質の確保 ●防災・減災技術の推進	請負と脱請負の事業利益比※1	60:40※1	103:-3※2	➡	➤ 事業紹介 P.44-55	
		土 木 工事成績評点	80/100点以上	81.1点(MK) 83.1点(SMC)	➡		
		建 築 顧客満足度調査※3	80/100点以上	88.5点(MK) 91.5点(SMC)※3			
		舗 装 工事成績評点	80/100点以上	81.4点			
		機 械 顧客満足度調査	5段階評価中、4以上	3.8			
		インフラ運営 インフラ運営に関するアベイラビリティ指標※4	95%以上	91%			
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 157万t-CO ₂ 2050年度 240万t-CO ₂	31万t-CO ₂	↗	➤ 環境 P.84-87	
	●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 ●バリューチェーン全体の温室効果ガス排出の削減 ●化石資源由来原材料の削減 ●製造プラントの環境負荷低減	設計施工(新築及び改修)案件のホールライフカーボン※5削減に向けた全件算定	算定率100%	100%	✓		
		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	33%削減	↗		
		スコープ3(2021年比)	2030年 25%削減 2050年 排出実質0	18%削減			
		RE100の達成	2030年 RE100	82%			
	●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(累計)	✓		
		木材調達量	2,000㎡以上	8,933㎡	✓		
		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・SMC)* *有害性がありリサイクルできないものを除く	95.5%	➡		
		アスファルト合材に投入する再生材料の割合	50%以上	46%	➡		
		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	33円/kg	✓		

☐ マテリアリティ・KPI一覧のフルバージョンについてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/materiality.html>

※1 三井住友建設の参画に伴い事業利益比目標を変更しています
※2 2025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
※3 MK=前田建設、SMC=三井住友建設では顧客満足度調査の方法が異なります
※4 SPC事由による運転(営業)停止時間を除くインフラが利用可能な時間の割合
※5 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

マテリアリティ	重要テーマ	中長期目標・KPI (2030年度目標)		2025年度実績	進捗	関連するページ	
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 ^{※6} での SPC社員に占める現地採用の割合	65.0%	65.4%			
	●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 ●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 ●協力会社との連携強化/供給能力強化と生産性向上	付加価値額	2027年度 3,340億円	2,724億円		➤ 財務ハイライト P.90	
		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	8件(累計)		➤ サプライチェーン・ マネジメント P.88	
		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%	100%			
		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:82.3% 技能者登録率:82.6% 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	度数率:0.71(MK) 0.63(SMC) 強度率:0.43(MK) 0.41(SMC)	—		
価値創造人材と相互尊重 ¹ 	●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 女性育児休業取得率 男性育児休業及び育児休暇取得率	2027年度 20% 4.8% 2.8% 100% 75%	17% 3.1% 2.34% 100% 53%		➤ 人材戦略 P.58 社会 P.88	
		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年度より実施			—
	ガバナンス強化 	●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:85.7%(6名/7名)		➤ ガバナンス P.75
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5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全体	主要子会社5社 グループ会社17社 計22社のリスク評価を実施			

※6 現地採用を重点施策としているSPCに限る

企業価値向上の取り組み

水インフラ事業

官民連携で水インフラを守る



> 水分野への挑戦の背景

社会課題と解決策としての「水の官民連携」の推進

現在、日本のインフラ事業は深刻な局面を迎えています。特に水分野においては、人口減少に伴う利用料金収入の減少に加え、自治体における技術系職員の不足、さらには施設の老朽化による管理コストの増大が重なり、持続可能な運営が困難になりつつあります。

こうした課題を解決する手段として、官民連携手法（PPP/PFI）の推進が不可欠となっています。政府はPPP/PFI推進アクションプランを策定して目標を掲げており、ウォーターPPPの活用を通じて、民間事業者のノウハウを活用し、運営の効率化と持続可能性の確保を目指しています。

従来型の官民連携手法からコンセッション方式への移行

政府が推進する官民連携手法の中でも、インフロニアが特に注力しているのがコンセッション※方式です。コンセッション方式は、自治体から仕様どおりの業務を受託する従来型の手法とは異なり、自治体が求める要求水準を満たすことを前提に、民間事業者自らが事業の収支を管理しながら中長期にわたって施設の運営・維持管理を担います。そのため、事業者の創意工夫を活かしやすく、より自由度の高い事業手法といえます。▶ ※コンセッション 用語集 P.94

インフロニアグループでは、これまでに水分野のコンセッション案件を3件受注し、さらなるコスト低減と運営力の強化に注力しています。水インフラ事業は、スタジアム・アリーナ等と比較して、収入を増加させることが難しいという性質があるため、徹底したコストコントロールを通じて利益を創出し、持続可能な運営を実現することが重要です。

特に、浄水場の建設から施設運営までを一体的に担うBT+コンセッション方式は、中長期的な運営を見据えた設計・施工を可能にするため、当社の強みであるエンジニアリング力を発揮しやすい事業スキームです。豊橋浄水場コンセッションでは、この方式が国内の水道事業で初めて採用されており、浄水場の建設から運営までを一気通貫で担っています。

請負
×
脱請負

豊橋浄水場コンセッションでは狭隘な敷地内で既設浄水場を稼働しながら更新する必要があったため、浄水処理方式を民間事業者が提案できるスキームが採用されました。当社はコンソーシアムを主導し、省スペース性に優れた技術を採用することで、要求水準の14年に対し9.5年の短工期を実現する計画を立案しました。この計画は、建設コストの低減と安定的な水処理の両立を可能とするもので、請負で培った技術力を最大限に発揮した提案となりました。

一気通貫
×
領域拡大

2026年7月には、水ingが当社グループに仲間入りし、水インフラ事業に一気通貫で取り組む体制がより強固なものになりました。今後は、同社が培ってきた運営・維持管理ノウハウを活用しながら、水インフラ事業における効率化を進めてまいります。▶ コラム 水ing P.40

> インフロニアグループの受注実績

みおつくし工業用水 コンセッション



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

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

三浦下水道コンセッション



発注者	三浦市
SPC	三浦下水道コンセッ ション株式会社

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

豊橋浄水場コンセッション



発注者	愛知県
SPC	AICHIウォーター株式 会社

<https://www.infroneer.com/jp/news-article/2025/11/10/1080.html>

➤ 水分野における価値創造の実践事例

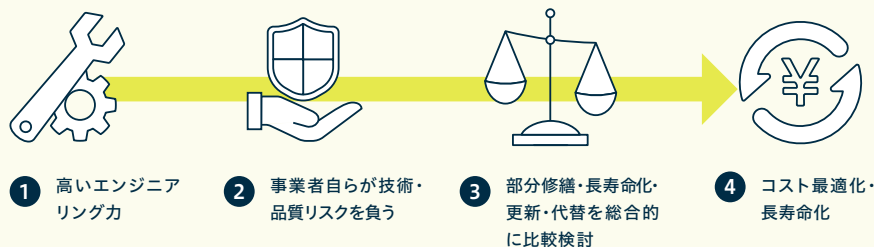
当社のコンセッション案件では、市民の生活に欠かせない水インフラの安定的かつ持続可能なサービスの提供のため、長年培ってきたエンジニアリング力を活かし、様々な創意工夫を凝らして運営しています。

POINT 1 エンジニアリング力を活かした最適な選択と実行

インフラ施設の維持管理においては、公共サービスの性質上、システム全体の極めて高い信頼性と確実な動作保証が求められます。そのため、設備全体の性能保証を担う新設時のメーカー仕様を基準とし、トラブル時の原因究明や修繕対応の多くをメーカーに委ねる管理体制が一般的となっています。しかし、この包括的な管理構造においては、施設管理者側で独自の技術的評価や判断を下す機会が減少し、内部にエンジニアリング力が蓄積されにくいという課題があります。その結果、設備の部分的な劣化や軽微な修繕に対しても、システム全体の保証を維持する観点から、設備全体の更新（いわゆるベンダーロックに類する状態）が推奨される傾向にあり、コスト削減を阻む要因の一つとなっています。

みおつくし工業用水コンセッションでは、この構造的課題に対し、事業者自らが技術・品質に関する「責任（リスク）を負う体制」を構築することで最適化を図っています。設備ごとの劣化状況を自ら適正に評価・診断できる「高いエンジニアリング力」を活かし、必ずしもメーカー仕様に縛られない柔軟な対応を目指しています。部分補修や代替部品の活用など、自らの責任のもとで最適な選択肢を検討・実行することで、安全性と信頼性を担保しつつ、コストの最適化と設備の長寿命化を実現しています。

みおつくし工業用水コンセッションの取り組み



POINT 2 データに基づくインフラマネジメント

みおつくし工業用水コンセッションでは、膨大な管路・環境データを活用し、AIによる漏水リスク予測によって調査対象箇所を効率的に絞り込み、漏水調査の高度化・効率化を進めています。また、当社グループが開発した「資産台帳AIシステム」は、インフラ運営事業の開始時に自治体が保有する図面や点検記録などの膨大な資産関連資料を資産台帳へ自動で紐付けることで、データを効率的に管理し、設備の不具合発生時にも必要な図面や過去の点検・修繕履歴へ迅速にアクセスできる環境を実現します。

豊橋浄水場コンセッションでは、本システムを基盤に統合アセットマネジメントを構築し、施設・設備の状態を一元管理しています。これにより、長寿命化計画や中長期修繕計画の精度向上を図ると共に、データに基づくヒト・モノ・カネの最適配分を実現し、効率的かつ持続可能なインフラマネジメントを推進します。➤ 資産台帳AI [P.57](#)

POINT 3 再生可能エネルギーの導入

三浦下水道コンセッションでは、グループ会社である日本風力開発が運営する卒FIT*風力発電と太陽光発電を活用し、2026年度より下水道施設の再生可能エネルギー100%運営を実現しました。発電所が特定できる再生可能エネルギーを安定的に調達することで、電力価格変動リスクを低減し、公共性の高い下水道事業の安定運営に貢献しています。また、本取り組みは三浦市が掲げる「ゼロカーボンシティみうら」の具体化にもつながるものであり、地域の基幹インフラである下水道事業を通じて脱炭素化を推進しています。

※卒FIT:再生可能エネルギーで発電した電気を、国が定めた固定価格で電力会社が買い取る「FIT(固定価格買取制度)」の買取期間が満了した状態。風力発電の買取期間は20年



日本風力開発が運営する
銚子小浜風力発電所(卒FIT)