

Chapter 4

成長への投資戦略

この章では、計算式における「利益率」「期待成長率」を向上させる成長への投資戦略について説明しています。日本風力開発や三井住友建設、水ingのグループ化を通じて、利益拡大フェーズに向けた準備を着実に進めています。

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

34 中期経営計画と2030年度に向けたロードマップ

36 成長投資戦略

37 財務戦略・財務担当役員メッセージ

40 コラム 水ing 紹介

41 シナジートピックス

42 事業会社2社トップ対談

44 インフロニアグループの事業紹介

46 建築事業

48 土木事業

50 インフラ運営事業

52 舗装事業

54 機械事業

56 成長を加速させるドライバー〈IT・DX戦略〉

58 成長を加速させるドライバー〈人材戦略〉

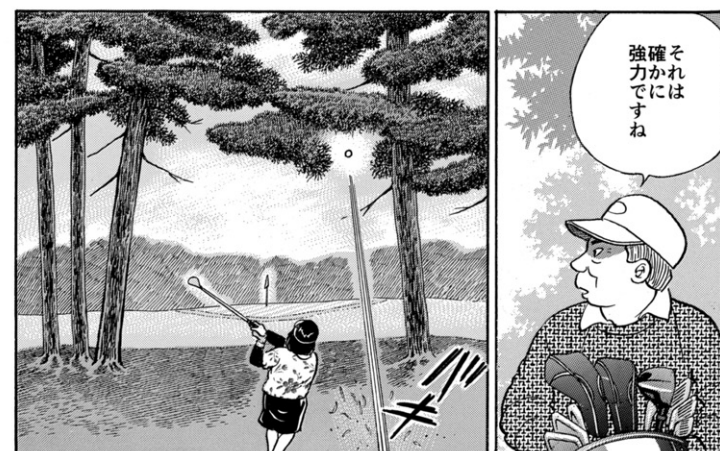
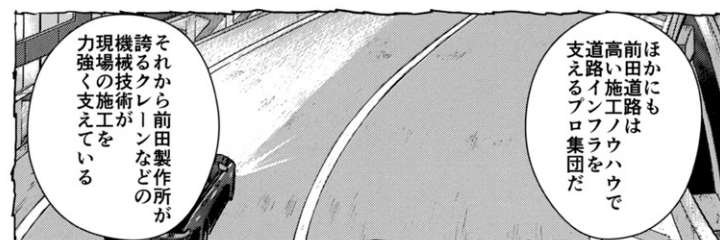
61 海外戦略

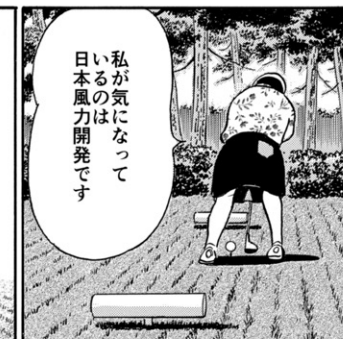
62 特別対談 インフロニア×日立製作所

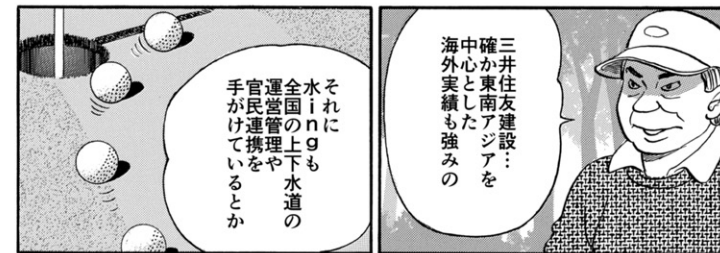
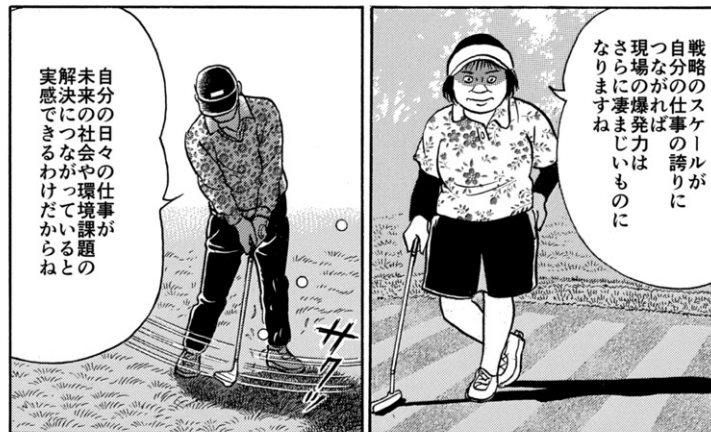
大型M&Aや再エネ投資の意義とは？

総合インフラサービス企業としての

成長戦略と将来像に迫る！

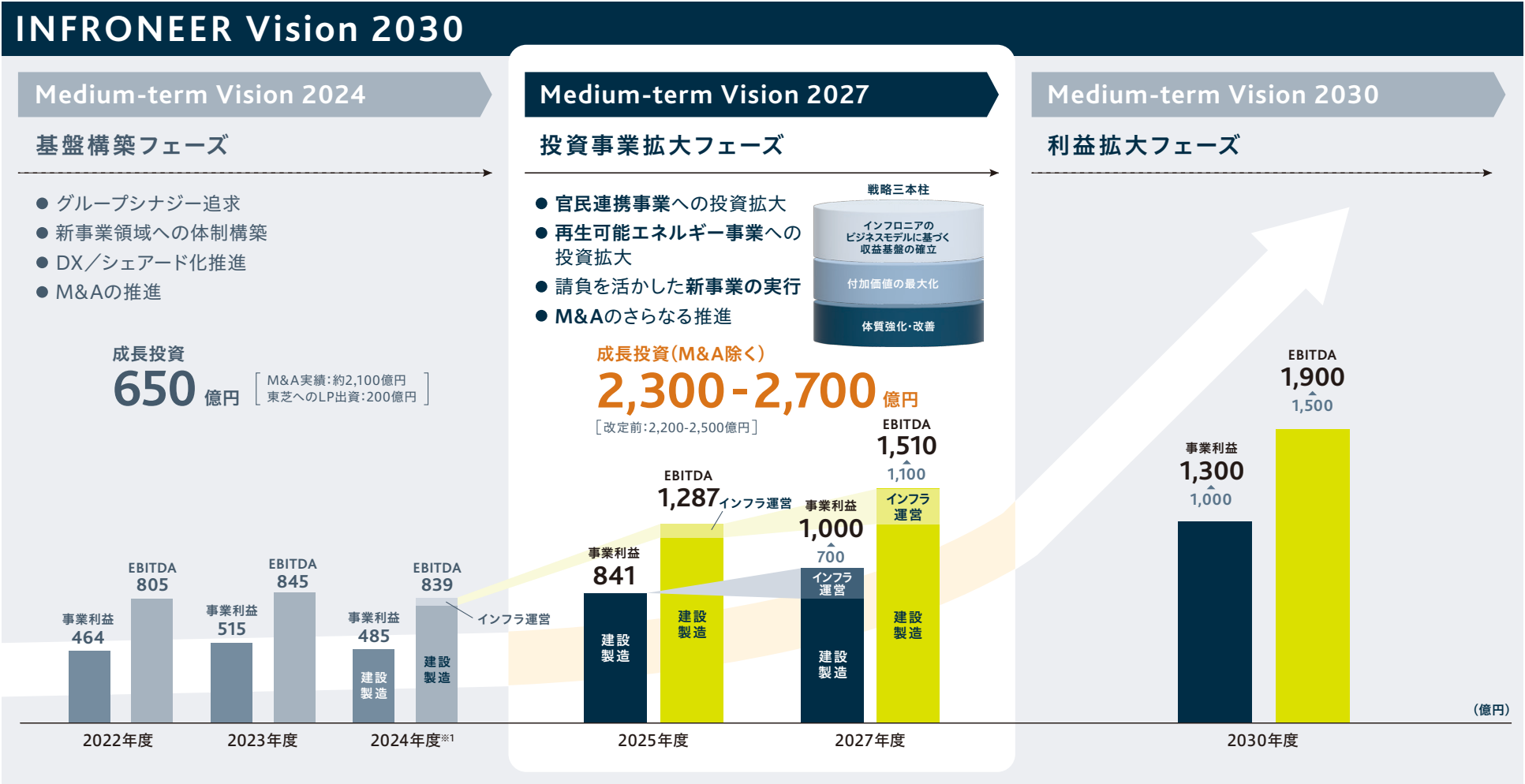






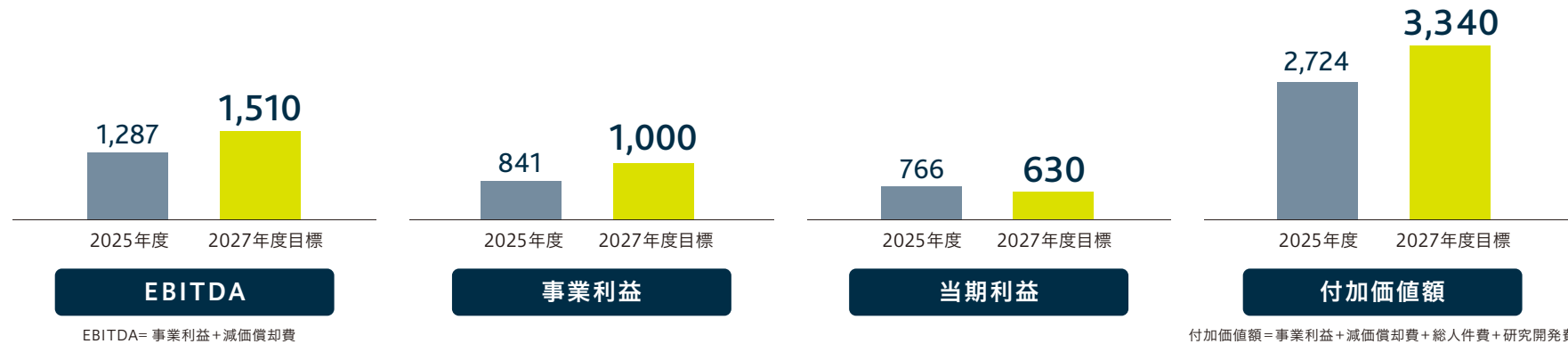
中期経営計画と2030年度に向けたロードマップ

2025年度からスタートした中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」は、インフロニアの中長期ビジョン「INFRONEER Vision 2030」に至る第二段階に位置づけられるものであり、「投資事業拡大フェーズ」として推進しています。2025年9月には三井住友建設を統合し、同年11月には中期経営計画の改訂を実施しました。これにより、当初2030年度に掲げていた事業利益1,000億円の目標を3年前倒しし、本中期経営計画期間中に達成するという、より高い目標を設定しています。



※1 大洲/バイオマス発電所の売却見送りにより、売却益及び建築/土木EPCの未実現利益を留保

> 財務目標 2025年度実績と2027年度の財務目標（億円）



セグメント		2025年度実績	2027年度目標
建築	EBITDA	327	387
	事業利益	221	287
土木	EBITDA	332	467
	事業利益	264	347
インフラ運営	前田建設	EBITDA	110
		事業利益	17
	日本風力開発	EBITDA	△ 24
		事業利益	△ 40
舗装	EBITDA	314	377
	事業利益	205	262
機械	EBITDA	46	51
	事業利益	18	27
その他	EBITDA	182	7
	事業利益	156	6

(億円)

中期経営計画達成のポイント

屈指のエンジニアリング力を持つ三井住友建設の取得を通じた、請負と脱請負、コーポレート領域での統合効果を目指します。

請負	建築	高い技術力と豊富な実績を誇るプレキャスト製作・施工技術を活用することで、 超高層住宅案件における高い市場シェアの獲得が可能
	土木	両社の強みを有する領域へリソースを集中的に投下し、エンジニアリング力を結集することで、 競争優位性が高まり、受注確率が向上
	海外	建築分野ではインドでの事業拡大、土木分野ではフィリピンやパングラデシュにおける 大型ODA案件の受注拡大
	共通	スケールメリットを活かした 資機材の共同調達によるコスト低減及び協力会社の相互活用
脱請負	官民連携	三井住友建設も含めたグループ全体のリソースを活用することで、 スタジアム・アリーナ/水インフラ事業を一段と加速
	再生可能エネルギー	エンジニアリング力拡大により、 風力発電事業及び系統用蓄電池事業の展開を加速
	海外	三井住友建設の豊富な ODA経験 と前田建設の インフラ運営ノウハウ を融合することで、 ODA+コンセッションの事業展開が可能となり、収益基盤の一層の強化が期待
コーポレート		金融収支の改善 ・業務効率化による 運用コストの最適化 及び拠点等の アセットの一体的な運用 による経営の効率化 ・コーポレートガバナンスの強化とリスクマネジメント体制の高度化

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。
なお、一定規模以上の投資案件についてはインフロニアの投資委員会で審査・評価し、投資後も継続的にモニタリングを行っています。

成長投資（M&A除く）※1

2,300-2,700 億円

重点投資分野の市場展望

※1 下記事業に加えて、海外事業、IT・DX投資、人的投資を含む総額

投資額	
 再生可能 エネルギー事業	1,230 ↓ 1,330 億円
 蓄電池事業	500 ↓ 600 億円
 スタジアム・ アリーナ事業	150 ↓ 350 億円
 水インフラ事業	

再生可能エネルギー市場

- 半導体工場・データセンター新增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

実績（累計）		
+0MW +100MW		
2024年度 実績	2025年度 実績	2027年度 目標
600MW	600MW	700MW
+2MW +84MW		
2024年度 実績	2025年度 実績	2027年度 目標
0MW	2MW	86MW
+1件		
2024年度 実績	2025年度	2027年度 目標
4件	5件	5件
+1件 +4件		
2024年度 実績	2025年度	2027年度 目標
2件	3件	7件

ウォーターPPP3.5以上の案件

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

成長戦略

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アアップ）

系統用蓄電池事業の着実な拡大

- 2025年度は1案件（2MW）を開発し、2026年度は12案件（24MW）の開発を目指す
- 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

スタジアム・アリーナを起点とした地域活性化とエコシステムの形成

- 2025年度は「静岡市アリーナ」を落札。2030年4月の運営開始に向けて着実に準備を進める
- 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

ウォーター PPP 案件での優位性と収益性の向上

- 2025年度は「豊橋浄水場コンセッション」を落札。水道事業における初の「BT+コンセッション」方式の導入
- 2026年7月からは水ingも参画し、より一層水分野での事業拡大を目指す

INTERVIEW

財務戦略・財務担当役員メッセージ

利益拡大フェーズへの転換期 財務規律の健全性を保ちながら 成長投資を推進する

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。



収益力強化で過去最高の業績を達成 変革を加速させる戦略的投資

総合インフラサービス企業の実現を目指すインフロニアにとって、インフラ運営事業を中核とした安定収益モデルを築くうえで、基盤となる請負事業の収益力強化が不可欠です。2025年度は、この観点からも一定の成果を確認できた一年でした。2026年3月期において事業利益841億円、EBITDA 1,287億円、当期利益766億円はいずれも過去最高となりました。配当も当初計画の1株60円から最終的に120円へ倍増しました。上方修正を経て着地したこれらの結果を、請負事業の収益力が着実に向上してきたことを示すものと受け止めています。建築・土木セグメントでは、大型案件の工事進捗に加え、設計変更の獲得も重なり、利益率の上振れ要因となりました。三井住友建設のグループ化がこの流れをさらに加速させており、PMI(買収後の統合作業)を通じた質的改善も進展しています。

2026年7月には水ingがグループに参画し、日本風力開発、三井住友建設に続き3年連続で大型投資を実行しました。これらは総合インフラサービス企業への変革を加速させる戦略的投資であり、「請負×脱請負」の事業ポートフォリオ強化を通じて持続的な成長を目指しています。

成長投資と健全な財務基盤を両立し 企業価値を向上する

一方で、当社は成長を追求するだけでなく、財務規律を維持することを経営の重要課題として位置づけています。企業価値の向上は、成長投資と健全な財務基盤の両立によって初めて実現できると考えているからです。請負事業の収益力向上を背景に、当社は中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」で示した成長投資2,300～2,700億円(M&A除く)を実行していきます。投資事業拡大フェーズにおける財務目標として、D/Eレシオ1.0倍以内、自己資本比率30%以上を掲げています。2027年3月期第一四半期決算時点では、D/Eレシオ

1.0倍、自己資本比率32.3%で健全な財務規律を守っています。当社はこれらを財務健全性を測る重要なKPIとして管理しています。大型M&Aに際しては、格付機関や投資家との対話を重ね、財務規律の維持について理解を得ています。大型投資を実施した後も格付機関からは「直ちに格付に影響はない」との評価を得ており、市場からも一定の理解をいただいています。大型投資が続く局面だからこそ、こうした早期かつ財政面を含めた説明責任は引き続き重視していきたいと考えています。

こうした継続的な投資を支える財源も明確です。当社は三つの柱によって投資原資を確保しています。第一は本業によるキャッシュ創出力です。当社は年間約1,300億円規模のEBITDAを創出しています。三井住友建設の利益貢献によって、この水準は今後さらに高まる見込みです。

第二は、政策保有株式や保有不動産の売却による資金創出です。中期経営計画期間中(2025～2027年度)には政策保有株式700億円、保有不動産100億円以上の売却を進め、成長投資へ

振り向けます。政策保有株式については2027年度末の保有ゼロを目指して売却を進めているほか、グループ全体の保有不動産についてもデータベース化を行い、物件の基本情報から最新の市場価格まで、所在・現在価値を一元管理しながら、保有継続の妥当性を定期的に検証しています。戦略的・経済的な保有意義が低下した資産については積極的に売却を進め、その資金を新たな成長投資へ振り向けることで、資本効率の向上と企業価値の拡大を両立していきます。

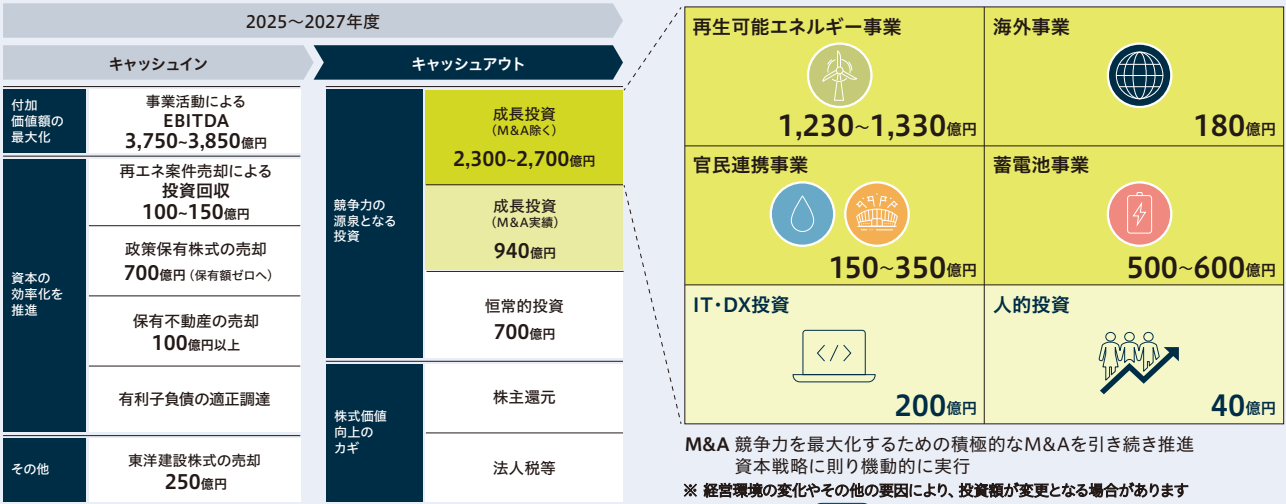
第三は、こうして得た資金を次の成長投資へ振り向けるキャピタルリサイクルの仕組みです。資産売却で得た資金を新たな投資へ再配分することで、借入金の増加に過度に依存しない持続的な投資サイクルを構築しています。財務規律を守りながら成長投資を続けるためには、この仕組みが重要だと考えています。

財源設計と並行して、投資判断そのものについても厳格なルールを設けています。一定規模以上の案件はインフラニアの投資委員会で審査し、「戦略適合性」・「収益性」・「リスクとリターン」の

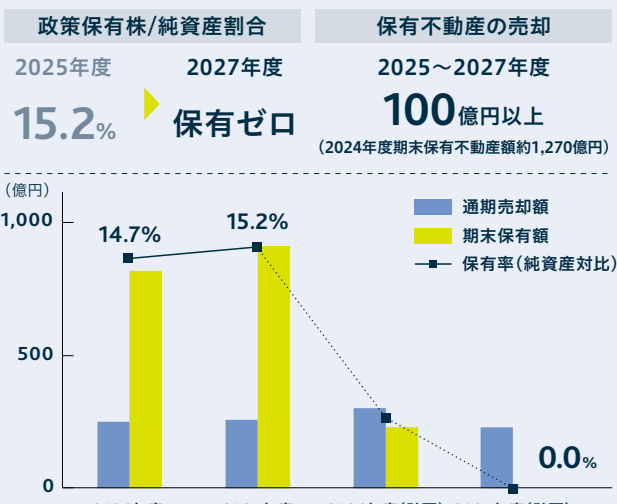
バランス」・「実行可能性」の4つの観点から評価します。投資後も継続的にモニタリングを行い、必要に応じて方針を見直します。

さらに、こうした投資を支える資金調達手法の高度化にも取り組んできました。日本風力開発の買収資金において、日本初となる社債型種類株式を発行し、既存株主の株式希薄化を防ぎつつ、資本拡充と投資家層の拡大を両立させるため、ブリッジローンの後、転換社債と社債型種類株式へ借り換え、手続きを完了しています。エクイティ性の高い手段を選んだことで財務体質を強化しながら、個人・機関投資家を含む新たな投資家層への認知拡大にも貢献しました。三井住友建設や水ingの取得資金のリファイナンスは今後の課題です。そのため過去の知見も活かし、財務規律を満たしながら、機関投資家を含む投資家層の拡大も期待できる調達手法を検討しています。

キャッシュアロケーション



政策保有株と保有不動産の売却方針

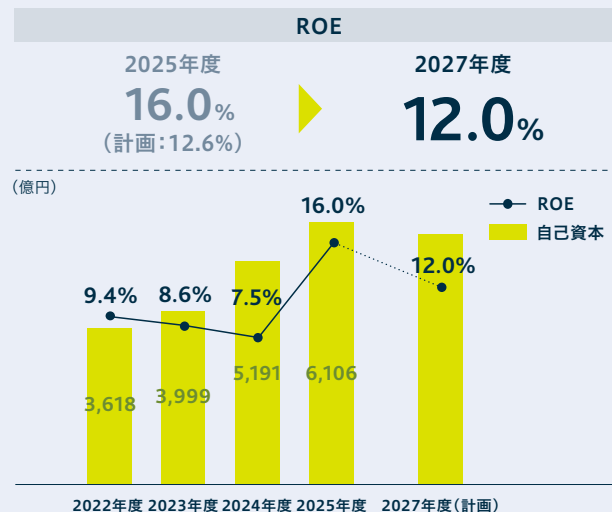


三井住友建設の利益貢献を主軸に ROE12%の達成とPBRを改善

「INFRONEER Medium-term Vision 2027」では、ROEの目標を従来の9%から12%へ引き上げました。ROE12%達成を支える最大の成長ドライバーは三井住友建設の利益貢献です。2025年度から利益貢献が始まり、2026年度以降は水ingの利益も加わることで、グループ全体の収益力はさらに高まります。三井住友建設と水ingによる利益の積み上がりに加え、既存事業の収益力向上も着実に進んでおり、一時的な要因を除いたベースでもROE12%は十分に達成可能な水準であると考えています。ROE12%を単なる財務指標としてではなく、資本を効率的に活用できているかを示す経営指標と捉え、利益成長と資産効率改善の双方を追求し、PBRのさらなる向上につなげ、市場からの評価を着実に高めていきます。

こうした利益成長と資産効率改善の取り組みは、資本市場

株主資本コストを上回る水準の維持



からの評価にも表れ始めています。2024年度まで1倍を下回っていたPBRは、2025年度の業績向上を受けて1.27倍（2026年8月6日時点）まで改善しました。当社の収益力向上や資本効率改善への取り組みが、市場から一定の評価を得られつつあるものと認識しています。

しかし、当社は現状のPBR水準をゴールとは考えていません。三井住友建設と水ingの利益貢献によるEPS（1株当たりの純利益）の拡大に加え、さらには日本風力開発をはじめとする長期的な成長投資の成果を着実に積み上げることで、企業価値のさらなる向上を目指しています。PBRの改善は単に株価を上げることが目的ではありません。当社の成長戦略や財務戦略に対する市場からの信頼を高め、将来の成長投資をより有利に進めるための重要な経営課題と捉えています。資本市場から適切な評価を得ることで、成長投資に必要な資金調達力や財務的な柔軟性が高まり、さらなる企業価値向上につながる好循環を実現できると考えています。

下限配当を引き上げ、利益成長に連動した 安定的な株主還元を継続

前述の3つの大型投資は、それぞれ異なる役割を担いながら、当社の収益基盤の強化に着実に寄与し始めています。特に三井住友建設については、過去の大規模案件損失からの正常化が想定以上のペースで進んでおり、通常時ベースでは年間約200億円規模の事業利益貢献を見込んでいます。PMIを通じた業務改善も進展し、共同受注案件の増加など統合効果も具体的な成果として表れ始めています。前田建設と三井住友建設が持つ異なる強みを組み合わせることで、建築・土木分野の競争力は一段と向上しています。水ingについても、グループへの参画直後から利益貢献が始まっています。全国でウォーターPPP案件を受注・運

営できる体制がさらに強化され、今後は既存グループ企業との連携による新たな案件獲得やシナジー創出も期待しています。一方、日本風力開発は2030年以降を見据えた長期先行投資として位置づけています。風力発電所の開発から運転開始まで約8年という時間を要するものの、稼働後は20～30年にわたり安定した売電収益を生み出すことが期待されており、将来の利益基盤を支える重要な事業です。短期的な利益貢献よりも、中長期的にグループの安定収益基盤を強化する役割を担っています。

このように、これまで実施してきた投資の成果が順次顕在化し始めており、当社は投資事業拡大フェーズから利益拡大フェーズへの移行を見据える段階に入りつつあります。収益力の向上に対する確かな手応えを得られていることから、株主還元についてもさらなる充実を図ることとし、2026年度からは下限配当を1株当たり60円から90円へ引き上げました。下限配当の設定は、「企業成長に連動しつつ長期的に安定した配当を継続してほしい」という投資家との対話を踏まえたものです。下限を引き上げることで配当の安定性・継続性・予見性を高めると共に、配当性向40%以上を前提として、利益成長に応じた還元の充実を図っていきます。今後も投資家の皆様との対話を重ね、透明性の高い情報発信を通じて資本市場との信頼関係を強化していきます。

当社は現在、将来の成長に向けた投資事業拡大フェーズから2028年度以降の利益拡大フェーズへの転換期にあり、これまで積み上げてきた投資成果を着実な収益へと結び付けるフェーズへ移行してまいります。長期安定収益を生み出す日本風力開発、収益基盤を強化する三井住友建設と水ing、そして既存の請負事業が相互に支え合うことで、「請負×脱請負」の強固な事業ポートフォリオを完成させ、持続的な企業価値向上と、それにふさわしい市場評価の実現に向けて取り組んでまいります。



Column 水ing紹介

2026年7月にインフロニアグループへ参画した水ingを紹介します。

会社概要

主な事業はエンジニアリング事業、アセットマネジメント事業で、従業員数は4,070名です。

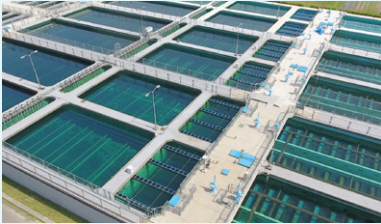
エンジニアリング事業は、水ingエンジニアリングが担っており、水道、下水道、し尿・汚泥再生処理、産業水処理、浸出水処理、バイオマス、アミューズメントなど様々な分野において水処理設備の設計・建設、メンテナンス等を手掛けています。

アセットマネジメント事業は、水ingAMが担っており、約3,000名のフィールドエンジニアによる多様な水処理施設の運営管理、保守管理、緊急対応のサービス提供体制を構築しています。全国300カ所以上の維持管理実績は国内トップクラスです。

また、官民共同出資による事業として、国内初の下水道事業運営会社である「水みらい広島」と、「水みらい小諸」があります。

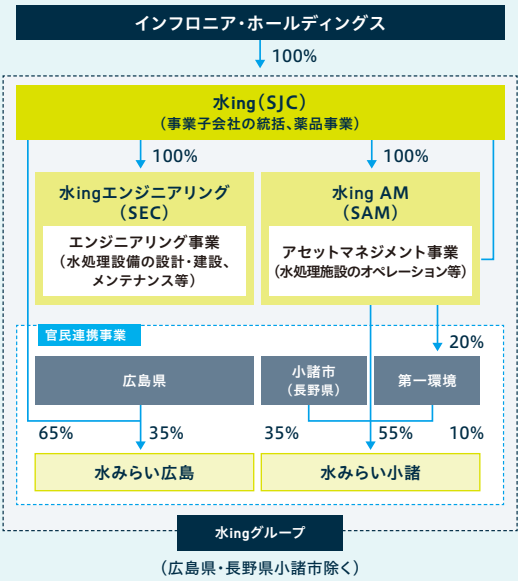
沿革

1977年に荏原製作所の関係会社として設立以来、一貫して水処理事業を手掛けています。そのルーツは、1931年国産初の水道用急速ろ過装置の納入に始まり、90年以上にわたり水インフラの発展と持続に貢献してきました。



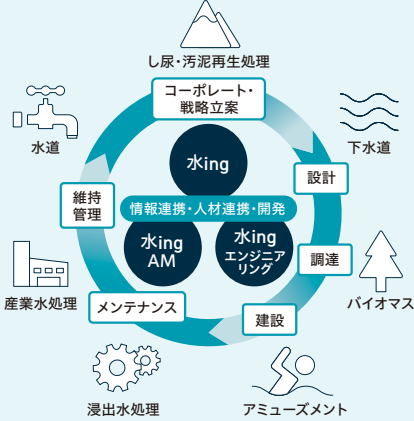
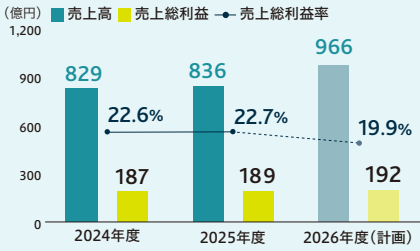
急速ろ過方式による浄水場

主要グループ体制



事業概観

上下水道からバイオマスやアミューズメントに至るまで幅広いエンドマーケットに対し、EPCからO&Mまでの水処理事業に係るトータルソリューションを提供しています。



水ingとインフロニアグループの連携による競争優位性

水ingが当社グループに参画することで、上下水道施設のバリューチェーン全体を一気通貫でマネジメントできるようになります。現時点で、国内に同様の機能を有する企業グループは存在していません。

また、水ingが有する全国300カ所以上のO&M拠点を活用することで、

上下水道にとどまらず、道路や公共施設など他のインフラ分野へのサービス展開も可能となります。これは国土交通省が推進する「地域インフラ群再生戦略マネジメント」の実現に寄与します。さらに、アクセンチュアとの合併会社であるインフロニアストラテジアンドイノベーションが有する知見を掛け合わせることで、事業運営の効率化を図ることができます。

	経営	EPC (設計・調達・建設)			O&M (運営・保守)
		土建	機械	電気	
インフロニア水ing	●	●	★ 水ingのグループ入りにより強化	●	★
A社	-	-	●	●	●
B社	●	-	●	-	●
C社	-	-	●	-	●
D社	-	-	●	-	●
E社	-	-	-	-	●

※ 当社が実施した意見交換等の独自調査に基づく

シナジートピックス

> 経営層による執行役・事業会社ヒアリングの実施

インフロニアグループでは、年に2回、当社の役員及びグループ事業会社の社長・役員らによる「執行役・事業会社ヒアリング」を開催しています。本ヒアリングでは、セグメント担当執行役による方針説明に加え、各事業会社の戦略や重点施策の議論など、活発な意見交換を行っています。経営層が自らグループの現状や課題、将来の展望について対話を重ねることで、グループ全体の方向性が明確になると共に、会社の枠を超えた連携の強化とシナジー創出の促進につなげています。



執行役・事業会社ヒアリング

さらに、ヒアリングの様子は配信及び録画によりグループ全従業員が視聴可能であり、経営の考え方やグループの戦略を広く共有することで、組織全体の目指すべき方向性を示しています。

> 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、グループ横断での成長戦略を議論する場として、各事業会社の本部長・企画部門が参画する会議体を月1回開催し、継続的に運営しています。2025年度は、従来の「3戦略検討会議」を発展させ、「グループ成長戦略検討会議」へと位置付けを明確化しました。共有中心であった運営から、各社の成長戦略や市場認識を起点に、外部環境やリソース制約も踏まえた議論・検討を重視する運営へと進化させています。これにより、分野横断での知見融合と実効性のある施策の創出を促進し、グループ全体のシナジー発揮と持続的成長につなげています。



グループ成長戦略検討会議

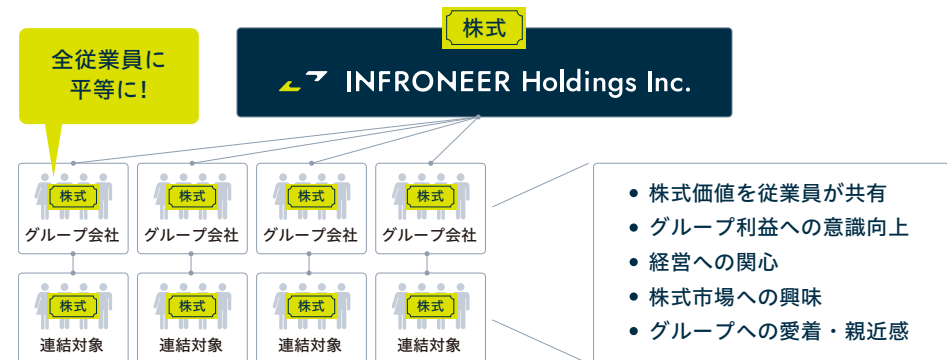
> J-ESOP(従業員株式給付制度)

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従業員一人ひとりが「株式」という形で受け取る仕組みです。

インセンティブや福利厚生という枠組みではなく、インフロニアの株式を従業員に平等に給付することで、従業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。

2025年8月には制度開始後初めて従業員への株式給付を実施しました。2026年度からは、三井住友建設の従業員も本制度の対象となります。本制度を通じて今後もグループの一体感の醸成に努めていきます。

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



グループ全従業員 12,000人以上 (2026年4月現在)

Same boat (セムボート) …同じ船に乗るようなグループ一体感の醸成

株式給付の種類と内容について

J-ESOPでは、毎年の業績に応じて「ポイント(1ポイント1株)」が給付され、毎年ポイントに応じた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。



島耕作が問う 事業会社2社 トップ対談



島耕作

**Q1. 2025年、三井住友建設がグループに
参画しました。
この決断に至った背景は？**

前田 今回の経営統合は、両社の「合併」ではなく各社の強みや文化を維持したまま連携できるホールディングス体制を基本としたからこそ、実現したものです。

売上高数千億円規模の同業会社同士の統合は今回が初めてであり、業界全体に新たな可能性を示す取り組みとして位置づけています。建設業界では長らく「1+1が2にならない」と言われてきましたが、その通説に正面から向き合い、連携シナジーとして価値を積み上げていく。グループの連携が深まるほど企業集団としての価値創出力も高まる、それがこの統合の核心だと考えています。

柴田 今回の統合を決断した背景には、厳しい経営環境という現実がありました。大型の不採算工事を抱えた財務上の課題と、建設業界を取り巻く人手不足や景気・政策・災害などに左右される市場変化といった建設業界特有の課題のもとで、単独での持続的成長には限界があると判断しました。一方、過去に三井建設と住友建設の合併を経験した立場から、合併は相当な時間と経営資源を要することも熟知しています。社会と業界の変革スピードを考えると、合併という選択肢は念頭に無く、それぞれの会社の特色や強みを活かせるホールディングス体制であることは決め手の一つでした。

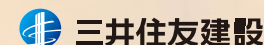
統合相手としてインフロニアを選んだのは、中核企業である前田建設と三井住友建設の得意分野が異なる点に可能性を感じ



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 社長執行役員

1997年前田建設工業入社。
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
当社執行役(現職)に就任。



しばた としお
柴田 敏雄

三井住友建設株式会社
代表取締役社長 執行役員社長

1985年三井建設(現、三井住友建設)
入社。2024年同社代表取締役社長
(現職)。2025年10月インフロニア・
ホールディングス執行役(現職)に就任。



※三井住友建設は
2026年10月1日より
アルソシア建設へ
社名変更いたします。

じたからです。「競合ではなく補完し合える関係」だという確信が最終的な決め手になりました。同規模の事業会社がホールディングスのもとに並ぶこのスキームは他社に例がなく、事前の協議を通じて、お互いの得意分野や文化を活かしたシナジーの可能性を確かめることができました。



島耕作

**Q2. 経営統合プロセス(PMI)を進めるなかで、
見えてきた成果と課題は？**

前田 グループの2025年度売上高は1兆1,000億円を超える規模になりましたが、当社が追うのは規模ではありません。ゼネコン業態の中核2社がただ一緒にいるだけでは意味がなく、この組み合わせからどのような新しい価値を生み出していけるかがPMIの意義です。

現在は建築・土木・技術・コーポレート・海外等の各分野に計約60名体制の分科会を設置し、両社の連携を深めています。三

井住友建設社員が土木分野における総合評価案件に対応する共同体制の構築、関西支店での事務所協働利用や、建築分野でのJV組成と協働は、実装の段階へと進んでいます。調達においても情報共有と交渉力強化によるシナジーが生まれています。グループ規模の拡大により、これまで単独では施工体制が組めなかった案件に挑戦できる余地も生まれました。

一方、公共調達における受注機会の問題は、業界で「1+1が2にならない」と言われてきた最大の要因でもあります。受注の見込み度合いをグループとしてどう高めていくかが、PMIにおける最大のミッションです。各担当者の意識を自部門や自社最適からグループ最適へと転換していくうえで、評価制度や業務の仕組みの整備も並行して進めていく必要があると考えています。グループ内の一体感を生むための事例として、J-ESOP*の導入や約320名規模のグループ合同入社式・研修の他、執行役・事業会社ヒアリングを全従業員に配信し、グループ横断で各社の事

業戦略について理解を深める機会としています。

▶ ※J-ESOP(従業員株式給付制度) (P.41)

柴田 分科会では議論が白熱する場面もありますが、「何のために統合したのか」という本質に立ち返りながら、お互いの強みを尊重して前に進んでいます。率直に申し上げて、インフロニアグループが積み上げてきた改革のスピードは想定を大きく上回るものでした。三井住友建設単独ではここまでの速度で改革できなかったでしょう。そのなかで従業員には、良いところは積極的に学びながらも、自分たちが信じるものは貫く姿勢を持つように伝えています。

当社においては、統合を機に国内事業が回復傾向にあり、今は規模拡大のフェーズに入ったと認識しています。前田建設との議論で改めて意識させられるのが、生産性の問題です。現場の売上総利益率は他社と同等の水準まで回復しましたが、営業利益では差が残っています。今後は受注ポートフォリオの見直しを進めると共に、引き続き社内の受注判断を厳しく審査しながら、現場管理の精度向上を通じて営業利益の底上げをすることが当社の最優先課題です。



島耕作

Q3. 今後、2社の強みをどのように掛け合わせ、シナジーを生み出していきますか？



2社の強みを掛け合わせて、新しい可能性を示していきます。

前田 10年以上かけて積み上げてきた脱請負事業は、コンセッション・PPP・再生可能エネルギーへと領域を広げてきました。三井住友建設がフィリピン・インドを中心に築いてきた海外事業基盤と、この脱請負ノウハウ

を掛け合わせることで、施工だけにとどまらないインフラ運営という価値を海外においても創出できます。それが、統合によって初めて見えてきた最大のシナジーです。

インフラ運営事業で向き合う競合は大手ゼネコンではなくデベロッパーや商社であり、ファイナンス、リーガル、地域連携力など、前田建設が長年培ってきた総合力が活きる領域です。建築分野でも連携が進んでおり、超高層RC住宅における工法の相互適用と共同特許の申請など具体的な動きが始まっています。

柴田 当社の海外事業は、ローカル企業との長期的なパートナーシップと現地人材の育成を軸として積み上げてきた結果、全社売上高の約4分の1を占める規模に成長しました。フィリピン・インドに設けた研修教育センターでローカルエンジニアを育成し、利益率も国内と同水準を確保しています。前田建設が蓄積してきた脱請負の知見が加わることで、請負のエンジニアリング力を武器にインフラ運営という新たな領域へ踏み出す機動力が掛け合わされます。

土木では橋梁に強い当社と、シールドなどに強みを持つ前田建設が、総合評価型の入札で技術を持ち寄るワンプール体制を構築中です。建築でも両社の工法を条件別に整理し、特に両社が得意とする超高層マンションでは、案件ごとに最適な技術を選べる協力体制が形になってきました。土木・建築事業それぞれで、シナジーの具現化を実感しております。

脱請負事業はウォーターPPP、アリーナ、道路の各分野に連携の余地があります。なかでも国内のウォーターPPPは、DBO※・PFIを通じた当社の実績と親和性が高く、スムーズに参画できる分野です。まずは案件ベースで勉強をしながら脱請負のEPCでの実践を積み重ね、その先に国内での事業への参画、さらには海外コンセッションという新たな舞台を見据えています。



島耕作

Q4. グループの未来に向けた目標と、ステークホルダーへのメッセージを聞かせてください。

前田 建設業の枠にとらわれず、社会の変化に応じながら自らのあり方を問い続けることが、当社グループに求められる姿勢です。会社全体として脱請負思考で事業主様や地域の目線に立って、いかに価値を提供できるか、ということに事業としてのチャンスがあります。今後もグループが持つ可能性を最大限に引き出し、一体となって価値向上に取り組んでいきます。

柴田 統合発表直後、私は全支店を訪問し、従業員と直接向き合いました。上場廃止と社名変更という二重の変化を前に不安を感じる従業員に対して、「資本関係と社名は変わるが、技術者としての誇りとお客様からの信頼は変わらない」と伝え続けました。現在はこの統合を前向きに捉えようという声が広がっていると認識しています。

この統合を最終的に決断したのは私自身です。必ず成功に導くという覚悟のもと、インフロニアグループの未来を前田社長と共に切り拓いていきます。



新たな社名のもとで、技術者の誇りとお客様からの信頼を継承していきます。

※DBO (Design-Build-Operate) : 公共施設の設計・建設から維持管理・運営までを民間企業に一括して委託する官民連携の手法の一つ

これは単なる統合ではない。
それぞれの強みと文化を活かして連携
するからこそ、新しい価値を生み出せる。
違いを残してこそ、強い連携になるんだ。



©弘兼憲史/講談社

事業紹介 街や社会を支えるインフラニアグループ

土木事業 > P.48

ダムやトンネル、橋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.46

再開発事業を伴う超高層集合住宅などの大型工事を中心に大型物流施設や工場、研究施設、オフィスビルの建設などを行う

インフラ運営事業 (再生可能エネルギー) > P.50

蓄電池や風力発電事業の開発、建設、運営・維持管理、売電を行う

機械事業 > P.54

建設機械の製造販売・レンタル・アフターサービスを行う

舗装事業 > P.52

舗装工事やアスファルト合材の製造販売を行う

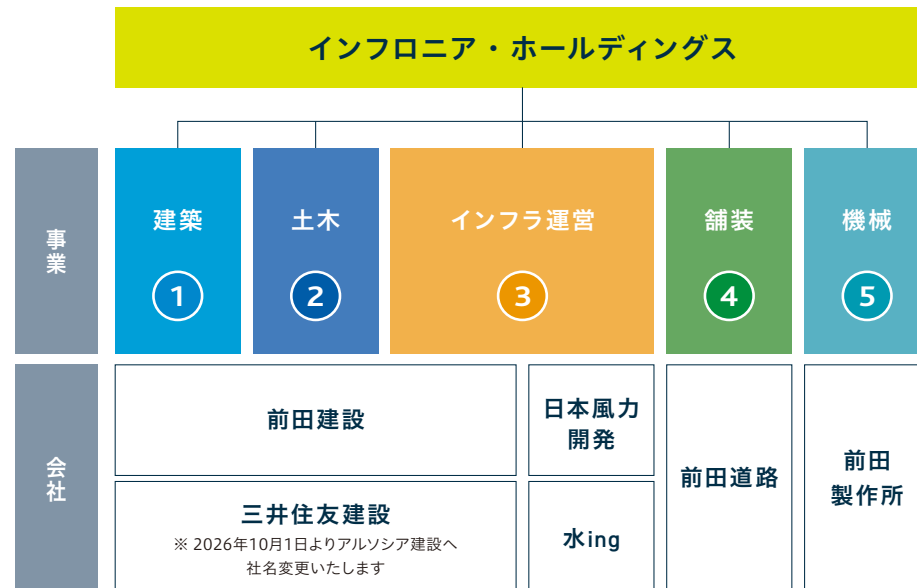
インフラ運営事業 (官民連携) > P.50

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

> 事業概要

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、インフラに関わる多様な機能を結集し、独自のビジネスモデルを展開しています。道路や橋、ダム、トンネル、建物、上下水道、再生可能エネルギー施設、スタジアム・アリーナなどの社会を支える幅広いインフラの整備を通じて、安全安心で快適な社会の実現に貢献しています。

グループには、建設業をはじめ、道路舗装、機械メーカーなどの多様な事業領域の企業が参画しており、案件の企画・開発から建設、維持管理に至るまでを一体的に担うバリューチェーンを構築しています。2025年9月には三井住友建設がグループに加わりエンジニアリング力のキャパシティが一層強化されました。インフラ運営事業では、再生可能エネルギー分野において、日本風力開発を中核として、開発から運営までを一体で推進しています。

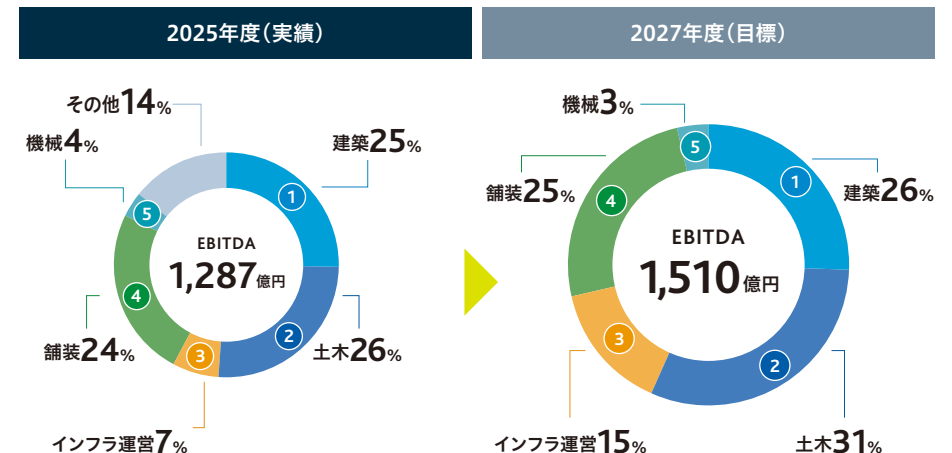


また、スタジアム・アリーナやウォーターPPPといった官民連携分野において国内有数の実績を有しており、2026年7月に水ingが加わったことで、さらに高度な運営体制を実現しています。

こうした事業基盤のもと、インフラの案件開発から建設、運営・維持管理までを一気通貫で推進し、社会価値の創出と持続的成長の実現を目指しています。

> インフロニアが目指す事業ポートフォリオ

インフロニアでは、キャッシュフローの健全性や潜在的な成長力を示す指標としてEBITDAを重要視しています。2027年度には、EBITDA 1,510億円、2030年度には、1,900億円を目指すと共にインフラ運営事業の割合をさらに増加させ、より安定的で持続的な成長を実現する事業ポートフォリオの確立を目指します。



各社のTOPメッセージについてはWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/comany3-top-message.html>
 左図以外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についてはWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/segment/>



建築事業

Building Construction

ふじみ野ステラ・イースト ホール棟
DBOにより、市内に2つの文化施設(ホール等)を整備

建築事業では、高度かつ多様な社会ニーズに対し、企画・設計から施工まで取り組み、オフィス、商業施設、物流施設、公共施設、住宅など幅広い用途の建築物の提供を通して、社会基盤の形成に貢献しています。

また、環境負荷低減や、地域社会に貢献する技術開発にも注力しています。これからも、ものづくりを通じた付加価値の高いサービスの提供を目指します。



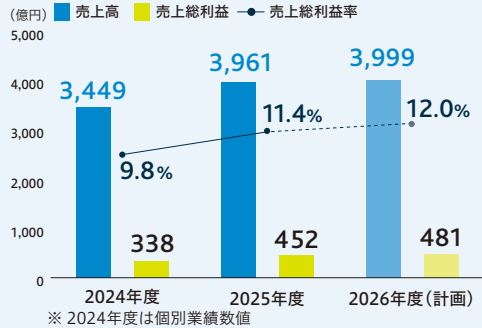
はたかま ゆうじ
幡鎌 裕二
インフロニア・ホールディングス株式会社
執行役 建築事業セグメント担当

執行役メッセージ

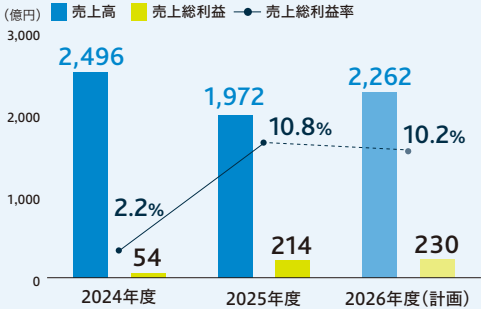
建築事業セグメントでは、三井住友建設の早期V字回復を最重要課題として、利益額向上を掲げています。その一環として、前田建設とのJV工事を推進しています。また、営業・設計・施工の連携を強化しグループ一体運営によるスケールメリットを最大限活用することで、両社の主力市場を寡占化することを目指します。さらに、新たな成長分野へ挑戦を進め、事業領域の拡大と収益力の強化を推進します。安全・品質を最優先とし、社会と顧客からの信頼と期待に応える事業運営を実践してまいります。

業績の推移

前田建設 連結



三井住友建設 連結



SWOT分析

Strength 強み

- 再開発を中心とした安定的な受注実績
- DXを活用した高度なプロジェクト管理
- ホールディングス体制による総合力
- コンセッション事業を含む多様な案件への対応力

Weakness 弱み

- 建設業界全体における労働力不足
- 技術者の高齢化と技術継承の停滞

Opportunity 機会

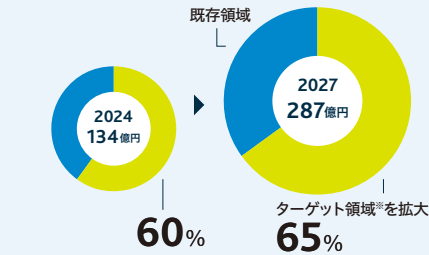
- 旺盛な民間による建設需要
- 脱炭素・地域創生を背景とした環境対応技術への期待の高まり

Threat 脅威

- 建設コスト上昇
- 価格競争・受注競争の激化

成長分野ポートフォリオ

事業利益比率(既存領域 / ターゲット領域)



※ターゲット領域：超高層住宅・食肉加工工場・冷凍冷蔵倉庫・物流倉庫

経営資源の相互補完による体制強化、受注規律の徹底を図り、さらなる利益向上を図ります。

また、超高層分野での高いエンジニアリング力を活かし、トップシェアを目指すと共に、食肉加工工場、冷凍冷蔵倉庫、物流倉庫などの新しい領域に注力します。

2025年度の主な取り組みと今後の展望

三井住友建設

建築事業の早期回復と安定成長

多額の損失を計上した国内大型建築工事は、2025年度に無事完成しました。これまでの失敗を踏まえ、再発防止策を徹底していきます。また、各地では当社の技術力を象徴する建物が相次いで竣工し、新たなステージへの移行を果たしています。これを契機として、建築部門は統合効果を最大限に活かしながら、「確実性」と「速さ」が両立する効率的な体制構築に向けて再始動しました。前田建設とのベストプラクティスを相互に吸収・展開することで、顧客対応から施工に至るまでの全プロセスの品質向上を実現し、確実性の追求と効率化の推進により強固な収益基盤を構築してまいります。この統合による総合力で顧客の期待に応え続け、建築事業の早期回復と安定成長を実現すると共に、社会に貢献する価値ある建築物を提供し続けることを目指してまいります。

PAEシステムの高度化及び標準化による普及

PAEシステムは、関連工種の多いPCa工事において関係者が1対1で情報共有していた従来の管理手法を「人と人をつなぐICT」として統合管理できるデジタルプラットフォームです。市販アプリを独自連携させることで、一次情報のタイムラグ・誤伝達・重複入力などの課題を解消します。またIoT技術を活用した現場情報のデジタル化として、独自のRFIDタグによる部材の個体識別、マップ表示、施工ステータスの表示や、天候不順をチャットへ自動配信する機能の他、工事中の高層階の通信を確保する衛星通信環境も整備しています。国内で30,000pcs以上の管理実績と、海外では鉄骨工事の海上コンテナ物流管理に応用するなど、様々な現場管理の効率化への貢献が期待されています。



麻布台ヒルズ
レジデンスB

前田建設

「収益力向上」と「エンゲージメント」の連動で、持続的成長を実現

建築事業本部は2030年度に、「売上総利益500億円超」という目標を掲げ、強固な経営基盤の確立を目指します。本目標の核心は規模の拡大ではなく、



プライフーズ株式会社南郷工場新築工事

徹底した「利益生産性」の追求です。激変する環境下で持続的成長を果たすため、従来の売上至上主義から脱却し、新たな経営指標の核として「一人当たりの施工利益」を据えます。

この生産性改革の要となるのは、建築生産設計部が主導する「フロントローディング」の徹底です。プロジェクト上流工程で課題を洗い出し、最適な設計・計画を構築することで現場のロスを最小化し、施工利益を最大化する「利益体質」を強化します。また、社会ニーズの変化に対応し、アリーナ施設・冷凍冷蔵倉庫・食肉加工施設・大型リニューアル・大型仮設事業の5分野を重点領域に設定しました。特にアリーナ事業においては、2026年度より「アリーナ推進部」を新たに設立しました。本組織は設計・施工のプロフェッショナルが一体となった専門集団であり、前田建設の事業戦略部門と密接に連携することで、企画段階から運営を見据えた最適な提案を可能にします。

私たちは、技術力と創意工夫によって従業員一人ひとりが高い付加価値を生み出す組織へと進化することで、企業の収益力向上と従業員のエンゲージメント向上を高い次元で両立させ、真に強い組織への変革を推進していく決意です。この好循環の創出こそが、私たちの目指す真の成長です。



IGアリーナ

従業員の声



きたがわ なおき
北川 直樹

前田建設工業株式会社
建築事業本部
アリーナ推進部PMグループ グループ長

2026年度より設立されたアリーナ推進部は、今後予定されるアリーナ案件への取り組みを通じ、「企画」「設計」「施工」「運営」各領域の集合体であったこれまでの枠組みを超え、ワンストップ思考の醸成を目指しています。営業・設計・施工の各領域からアサインされた部員一同、持ち得る知見を最大限に注入し重点領域の急先鋒を担う所存です。近い将来、アリーナ案件に留まらず、スタジアム・エンタメ領域が当社の「強み」となるよう部員一同邁進してまいります。

土木事業

Civil Engineering

社会インフラを支える土木事業では道路、鉄道、河川、上下水道、エネルギー関連施設、加えて災害復旧事業など、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、人材育成を含む基盤強化にも力を入れ、ものづくりを通じた社会課題の解決に取り組み、持続的な成長を目指します。

令和6年能登半島地震に伴う地すべり(清水・仁江)緊急復旧工事
地域の孤立解消を目的として、応急道路を構築



なかにし たかお
中西 隆夫

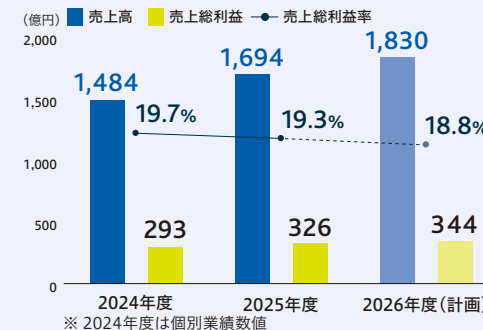
インフロニア・ホールディングス株式会社
執行役 土木事業セグメント担当

執行役メッセージ

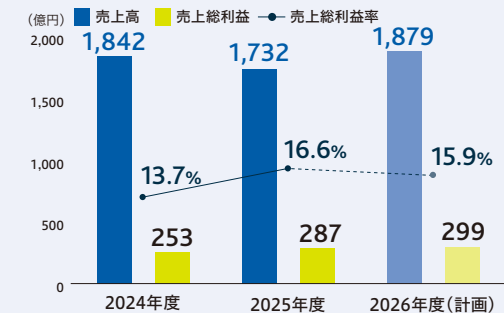
強みをもつ分野での技術力、マネジメント力を強化し、競争力を高め、さらなる成長を目指します。加えて、新たな成長領域への挑戦を加速します。また、大型案件への取り組みや資機材の共同活用を通じて生産性を高め、収益力の向上を実現していきます。技術に裏付けされた現場マネジメント力を強化し、持続的な成長と社会への価値提供を目指してまいります。

業績の推移

前田建設 連結



三井住友建設 連結



SWOT分析

Strength 強み

- 高度な技術力と豊富な施工実績
- 原価管理のDX化による高い収益性
- ホールディングス体制による総合力

Weakness 弱み

- 建設業界全体における労働力不足
- 技術者の高齢化と技術継承の停滞

Opportunity 機会

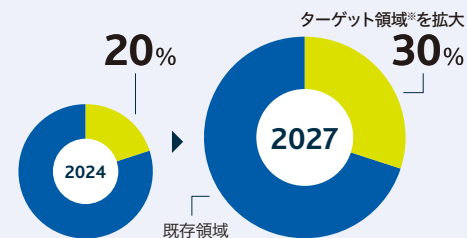
- 防衛力強化に伴う関連施設整備の需要拡大
- インフラ更新・老朽化対策需要
- 海外インフラ需要の拡大
- エネルギー需要の拡大

Threat 脅威

- 資機材価格の高騰
- 労働者不足による労務費高騰

成長分野ポートフォリオ

受注高比率(既存領域 / ターゲット領域)



※ターゲット領域:防衛関連・陸上風力発電・水インフラ事業・原子力関係・GXエネルギー関連・インフラ再生関連

トンネル・シールド、橋梁、大規模更新といった、各社のコア技術を高度化すると共に、経営資源の相互補完による競争優位性の強化を進め、既存領域の拡大を図ります。

加えてエネルギー分野や、ウォーターPPPに伴う上下水道インフラの整備、国土強靱化といった重点領域への取り組みを進め、シェア拡大を図ります。

2025年度の主な取り組みと今後の展望

三井住友建設

老朽橋更新を支えるPCaPC床版による省力化・短期施工技术の展開

橋梁更新で用いられるPCaPC※床版において、材料由来のCO₂排出量を約90%削減できる「ゼロセメント型PCaPC床版」を確立し、環境認証ラベル(EPD)を取得しました。ポルトランドセメントを使用しない「サスティンクリート®」を採用しつつ、早期強度と耐久性を確保しています。工場製作による品質安定性と急速施工の特長を維持し、橋梁床版更新の脱炭素化を具体的に推進する技術として、今後の社会インフラ更新に貢献します。

※プレキャストプレストレストコンクリート

新たな担い手となる若手人材の育成

土木業界においては、35～45歳が少ない一方で若手が多い人員構成であることから、将来の中核を担う若手人材の早期育成が重要な課題となっています。三井住友建設では2017年度より新入社員教育で実技合宿を導入しており、箱桁橋を5人1組に分かれて製作します。自分たちで施工計画の立案から、仮設の構造計算、図面の作成、安全・品質・工程・出来形管理、型枠支保工・足場・鉄筋・型枠の組立、コンクリートの打設、型枠解体までの作業を行い、約10週間で一つの構造物を造り上げます。実技合宿を通して失敗を繰り返しながらも仲間と力を合わせて構造物を造り上げた喜び(成功体験)により、失敗を恐れないチャレンジ精神と折れない心を育成します。



実技合宿実施状況①

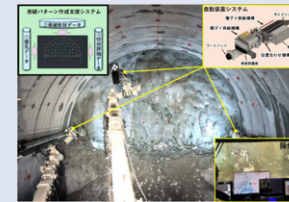


実技合宿実施状況②

前田建設

トンネル施工におけるDX・自動化技術の実証・展開

土木現場の生産性と安全性の向上を目的として、トンネル分野におけるDXを本格展開しました。福島県発注の山岳トンネル工事では、「3ブーム自動装薬専用機」とAIを活用した発破パターン作成支援システムを連携させた実証施工を行い、危険を伴う装



3ブーム自動装薬専用機 実証施工

薬作業において、切羽直下への作業員の立入りゼロを達成しました。本取り組みは、安全性の向上と熟練技能に依存しない施工プロセスの実現を両立する先進事例として、全国展開が期待されています。今後も、DX・自動化技術を自社活用にとどめず、外販や技術支援を通じて同業他社へ展開し、建設業界の課題解決に貢献していきます。さらに、三井住友建設と連携し、技術開発を一層推進していきます。

PFAS対策への独自技術の展開拡大

PFAS問題への対応として、当社が開発した吸着処理システム「De-POP's ION®」による浄化処理を拡大しています。2025年9月には、東京工科大学八王子キャンパスでのPFOSを含む泡消火剤漏洩事案に迅速に対応し、早期の環境回復に貢献しました。さらに、2026年2月には沖縄県庁舎での浄化処理を完了し、再溶出防止を含む総合対策を実現しました。今後も、自治体や国の環境対策需要に応え、持続可能な社会基盤整備に貢献していきます。



東京工科大学でのPFAS浄化処理

従業員の声



てらかど なおゆき
寺門 直之

三井住友建設株式会社
北海道支店
ベンケオタソイ川橋作業所 所長

三井住友建設に入社後、施工管理及び橋梁設計業務を経験し、現在は北海道上川郡新得町で新設のPC橋梁工事に従事しています。本工事は、道東自動車道の4車線化工事の一環で供用線に近接した施工となっています。着工時から供用線へ影響を与えないようにクレーンブームにGPSを設置し既設構造物との接触を防ぐなど様々な対策を行い、無事故で施工を進めています。インフロニアグループに仲間入りし、今後は新しい事業にも挑戦したいと考えています。

インフラ 運営事業

インフラ運営事業では、事業計画から運営・維持管理までを一気通貫で担う総合力を強みに、多様な分野で事業を展開しています。官民連携事業においては、PPP/PFIの推進を背景に、スタジアム・アリーナや水インフラ事業などの分野で実績を重ねてきました。再生可能エネルギー事業では、風力発電所の開発からO&M(運営・保守)までを一貫して手がけ、エネルギー問題や地域課題の解決に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現と地域の発展に貢献していきます。



三森峠風力発電所
日本風力開発による開発を基盤に、前田建設及び前田道路が
参画し、グループの総合力を結集して推進している



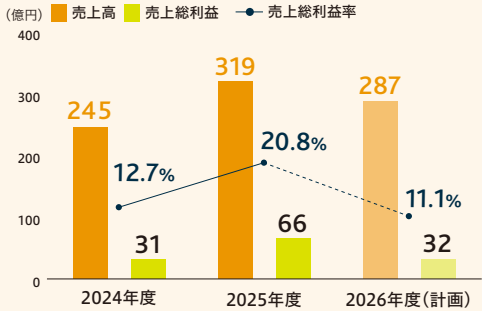
なかにし たかお
中西 隆夫
インフロニア・ホールディングス株式会社
執行役 インフラ事業セグメント担当

執行役メッセージ

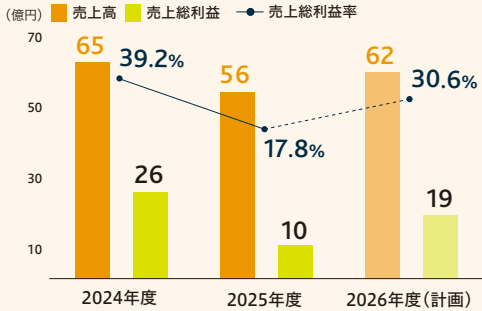
ものづくりの会社を原点としている我々には、事業を具体的に形にできる、設計、施工等のエンジニアリング力とファイナンス力が備わっており、インフラサービス事業のトップランナーとして多くの実績を重ねてきました。インフラサービスの社会的ニーズが急速に高まる中、現在は、投資事業拡大フェーズと位置づけ、中長期的な利益の拡大を目指しています。今までの経験と知識をさらに磨き、リーディングカンパニーとしての地位を高めてまいります。

業績の推移

前田建設グループ



日本風力開発 連結



SWOT分析

Strength 強み

- グループにおけるエンジニアリング力と開発力
- 豊富な事業実績で培ってきたファイナンス力、ノウハウ
- グローバルスタンダードを取り入れたオペレーションエクセレンス
- 最先端のデジタル技術やセンサー技術、AI技術の活用
- 開発・運営を通じた地域とのつながり

Weakness 弱み

- 建設事業と比較して投下資本の回収に時間がかかる
- 国や自治体の施策・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

Opportunity 機会

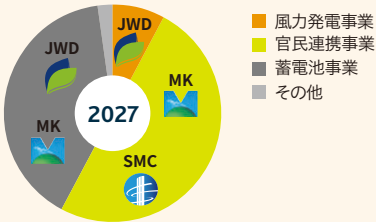
- インフラ更新・老朽化対策需要
- ウォーターPPP等の政府の民間資金活用方針による案件数増加^{※1}
- 自治体技術者の高齢化・減少に伴う民間活用ニーズの拡大
- 再生可能エネルギー需要の高まり

Threat 脅威

- 法律・制度変更や国・自治体の政策変更
- 自然災害や気候変動
- 事業環境の変化(為替変動、物価高騰)
- 事業に対する地域住民との認識の乖離

成長分野ポートフォリオ

EBITDA構成比率



- 短期的には系統用蓄電池事業に注力
- 2030年度に向けて官民連携事業、風力発電事業を拡大

※1 PPP/PFI推進アクションプラン(令和7年度版)が内閣府より発表されました
https://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/action_index_r7.html

官民連携分野及び再生可能エネルギー分野において、これまで多様な案件に取り組み、着実に実績を積み重ねてきました。今後は、強化されたグループ各社のエンジニアリング力やネットワークを最大限に活用し、拡大が見込まれる需要を捉えて事業のさらなる成長を図ります。また、投資回収のスピードと収益性を重視し、バランスの取れたポートフォリオの構築を目指します。

2025年度の主な取り組みと今後の展望

前田建設

スタジアム・アリーナ事業

2025年度に運営を開始したIGアリーナ及びMUFGスタジアムではスポーツやエンターテインメントでグローバル水準の体験価値を提供しています。また、静岡市アリーナ整備・運営事業では、当社を含むコンソーシアムが事業者として選定され、運営開始に向けて準備を進めています。

異業種とも連携することで運営ノウハウの蓄積をし、今後も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。



MUFGスタジアム（国立競技場）

水インフラ事業

水の官民連携市場は国の政策を受けて急速に拡大しています。

当社グループでも、工業用水道及び下水道のコンセッション事業や包括的民間委託事業に取り組んでいます。2025年度には、当社グループにおいて初の水道（上水）事業である豊橋浄水場コンセッションを代表企業として獲得しました。

新たに当社グループに加わった水ingとも連携し、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通して、持続可能な水インフラを実現していきます。▶ [水インフラ事業の紹介](#) (P.28)



豊橋浄水場コンセッション

道路運営事業

2016年から愛知県有料道路運営等事業を運営し、安全・安心でより快適な道路サービスの提供だけでなく、パーキングエリアの機能や魅力の向上、地域の活性化にも貢献しています。また、府中市においては、住民の皆様に寄り添った道路維持管理を行っています。蓄積した技術やノウハウを活かして、今後も安心して利用して頂ける道路を実現するべく邁進してまいります。

日本風力開発

風力発電事業

昨今の風力発電所建設は、地域・環境に十分に配慮・適応した設計・工事が必要とされています。インフロニアグループでは、日本風力開発を中核とし、グループ内の力を結集し、風力発電事業を推進しています。

2025年度には、福島県にて三森峠風力発電所建設工事を前田建設の施工により着手しました。本工事には、協力会社として前田道路も参画しています。急峻な地形であり、かつ、国有保安林内に位置するため許認可上開発可能範囲が限られてしまう難易度の高い工事ですが、前田建設の施工能力を活かし、円滑に工事を遂行してまいります。

また、風力発電所の運転開始後には、前田製作所のクレーン技術等も活用し、安全・安定したO&M体制の構築を目指していきます。

小売電気事業

2025年度に小売電気事業登録を完了し、2026年度から売電事業を開始しました。今後は発電所の開発・運営に留まらず、その生み出す再生可能エネルギーを需要家へ広く直接お届けできる体制を構築することで顧客や社会のニーズに柔軟に対応し、より付加価値の高いサービスを提供していくことで脱炭素社会の実現に貢献してまいります。



卒FIT電力を供給する
銚子小浜風力発電所

蓄電池事業

岐阜県において系統用蓄電所（約2MW/8MWh）を運転開始しました。電力システムの安定化や再生可能エネルギーの導入促進に資する本取り組みを加速させると共に、風力発電事業との連携も視野に、発電と蓄電を組み合わせた一体運営モデル構築の基盤の整備を進めます。



岐阜県各務原高圧蓄電所

従業員の声



とりやま あつし
鳥山 淳史

日本風力開発株式会社
陸上プロジェクト部

三森峠風力発電所は福島県郡山市で建設が進められており、風車事業用地の全域が国有林内に位置する難易度の高いプロジェクトです。

日本風力開発がインフロニアグループに加わって以降、前田建設と初めて連携して手掛ける風力発電所であり、現場においてもグループ連携により意思決定が円滑に進んでいると感じています。

運転開始予定は2029年と工事期間は長期間にわたりますが、関係者一丸となって安全最優先で工事を進めてまいります。

舗装事業

Road Civil Engineering

R6国道17号渋川西BP
金井地区改良舗装その1工事
群馬県渋川市金井地先

国内の道路舗装市場は成熟期を迎えていますが、インフラ老朽化に伴う計画的な維持・更新の需要は今後も続きます。前田道路は、全国約200拠点の強固なネットワークと機動力を最大の強みとし、従来の枠を超えた包括管理やインフラ運営領域へと事業を拡大しています。これからも地域密着の姿勢を貫き、持続的な成長と社会課題の解決を通じた価値創出に挑戦し続けます。



いまい 洋司
今泉 保彦

インフロニア・ホールディングス株式会社
執行役 主要事業会社担当(前田道路)
前田道路株式会社 代表取締役会長

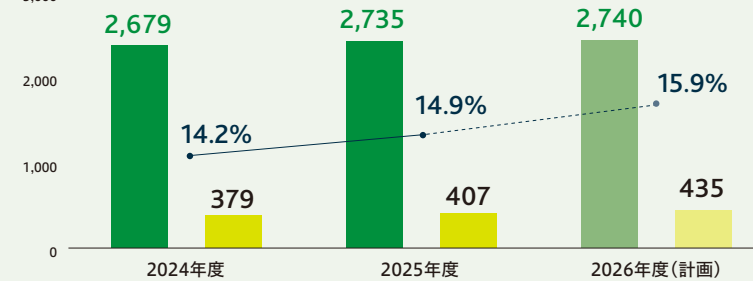
執行役メッセージ

舗装セグメントでは、地政学的リスクの高まりに伴う大幅な原油価格高騰の影響を受けながらも、タイムリーな価格転嫁を実施したことで、業績への影響を軽微に留めています。今後は、舗装事業を核とした、よりシナジー効果の高まるM&Aを視野に、事業の拡大を図ってまいります。さらに、グループ一体で道路分野のインフラ運営事業にも挑戦することで、他社の追随を許さない盤石な経営基盤を構築いたします。

業績の推移

前田道路 連結

(億円) ■ 売上高 ■ 売上総利益 ● 売上総利益率



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

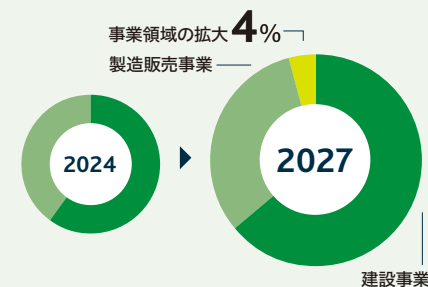
- インフラ老朽化に伴う維持管理市場の拡大
- 道路管理会社による大規模更新事業の拡大
- ESG、SDGsへの社会的要請の高まり

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

成長分野ポートフォリオ

売上総利益比率



既存事業である建設事業及び製造販売事業のさらなる深化を進めると共に、三井住建道路をはじめとする業界各社との連携をより一層強化し、事業運営の効率化と市場シェアの拡大を図ります。

また、資源循環に資する破碎事業の拡大や残土事業の再開に加え、建設事業においても舗装周辺の事業へ領域拡大等を推進することで、より強固な収益基盤を確立し、持続的な成長を実現します。

2025年度の主な取り組みと今後の展望

前田道路

建設事業

2025年度は、売上高から利益重視への考え方の転換に基づき、「受注時利益率の向上」及び「赤字工事の撲滅」に注力した結果、収益性を大幅に改善いたしました。

2026年度は、利益率の改善を継続しながらも売上高の拡大に向けた施策を推進します。具体的には監理技術者の育成等による官庁工事の拡大、互恵関係の強化による民間受注の拡大を図ります。さらに、インフラ運営事業への参画を拡大し、地域社会への継続的な価値提供を目指します。

製造販売事業

2025年度は、カーボンニュートラル社会の実現に向け、環境に配慮した中温化合材「ecole(エコール)」の展開を強化しました。

2026年度は中東情勢による原材料価格の高騰など先行き不透明な市場環境が続きますが、仕入価格の変動を踏まえた「適切な価格転嫁」を進め、収益性を確保します。同時に、全国のディーラーとの緊密な連携を活かした調達により、「安定的な供給」を力強く継続してまいります。



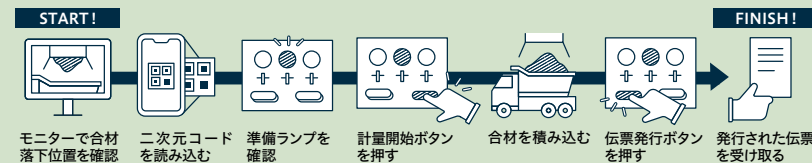
(仮称)ヒロセ関東新工場プロジェクト 朝霞合材工場

セルフ出荷システムの導入

前田道路の社長方針である「完全週休2日」の確実な定着、そして新たな目標である「土日閉所」への挑戦に向け、夜間や休日に対応する「セルフ出荷システム」を導入しました。

本システムは、前田道路の課題解決と成長を同時に実現する重要な施策です。夜間及び休日対応を無人化することで、現場の負担を大幅に削減します。また、24時間365日、お客様のニーズに合わせた柔軟かつスピーディな合材の供給体制を確立することで、顧客満足度の向上を図ります。さらに有人での対応が困難であった時間帯の受注を確実に取り込み、収益機会を最大化し販売機会の増加を目指します。将来的にはフルタイムでの無人対応も視野に入れ、次世代の持続可能な工場運営を目指してまいります。

セルフ出荷システム 概要



残土事業への再進出

前田道路は、インフラ整備において不可欠な建設発生土(残土)の受入事業へ再進出しています。過去、廃掃法(廃棄物の処理及び清掃に関する法律)におけるリスクを重く見て同事業から撤退していましたが、顧客層の拡大と囲い込みを図るため、強固な管理体制のもとで再び始動することを決定しました。

再進出にあたっては、国土交通省の「ストックヤード運営事業者登録制度」を活用し、事業の透明性を確保しています。さらに、国土交通省の指針に基づいた受入土質ルール の制定や、独自の事前書類を用いた異物混入回避フローの新設など、コンプライアンスを最優先としたリスク対応策を徹底しています。2026年度は全国33工場で安全かつ適正な受入を開始し持続可能なインフラ整備を足元から支えてまいります。

従業員の声



せいどう よしかず
清藤 義一

前田道路株式会社
本店 製品事業本部 機材部
機械課 課長代理

入社後、機械職として合材工場における製造設備の安定稼働に携わってきました。現在は製品事業本部機材部に所属し、工場運営に関わる課題解決に取り組んでいます。道路建設業界では、土日指定工事や夜間工事への対応が求められる一方、人手不足により工場職員の負担が課題となっています。こうした問題に対し、「合材サイロセルフ出荷システム」の導入を推進し、二次元コードによる事前予約制のセルフ出荷を可能としたことで、顧客ニーズへの柔軟な対応と働き方改革の両立を実現しました。今後も現場に寄り添った施策を推進し、工場運営の効率化と負担軽減に貢献していきます。

機械事業

Machinery

機械事業を担う前田製作所では、「コマツ」の総販売代理店として建設機械とフォークリフトの販売・レンタル・アフターサービスを行うと共に、クレーンをはじめとする自社製品の設計からアフターサービスまで一貫して手掛けています。

また、新製品・新分野への投資や環境配慮型製品の開発を進め、提案型営業の推進強化により国内外での市場拡大に取り組んでいます。これからも、「未来創造メーカーNo.1」を掲げ、新たな価値の創造を通じて、地域社会の発展に貢献していきます。



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

※背景の製品：自社製品かにかクレーン MC305CWMB-5

MK3053CB
バッテリー搭載ナックルブームクレーン

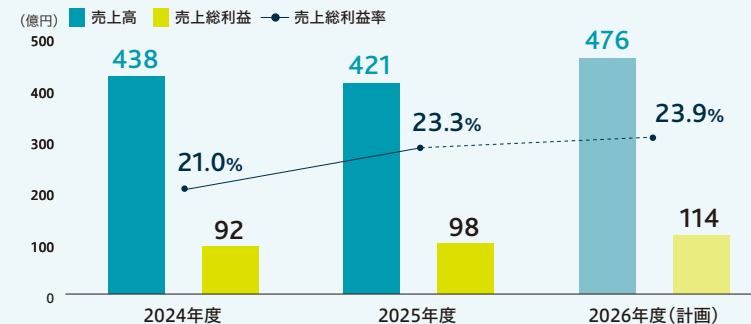
社長メッセージ

「インフラを支え、人の暮らしや命を守る」を使命として、強みである機械メンテナンス技術・メカトロニクス技術により、重要な社会インフラの整備を担うことで社会に貢献しています。

近年は事業エリアの拡大やフォークリフト事業の展開・拡充により事業基盤の強化を推進してきました。今後は遠隔・自動制御など、コア技術の高度化により市場ニーズへの対応力を高め、企業価値向上と持続的な成長を実現してまいります。

業績の推移

前田製作所 連結



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で手掛ける技術力
- 自社ブランドと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

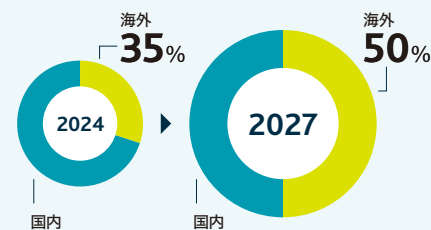
- 省力化・自動化製品の需要拡大
- 脱炭素社会への関心の高まりによりサステナブルな製品の需要拡大
- 海外市場や新しい産業分野への進出・展開

Threat 脅威

- 原材料費や人件費などのコスト上昇
- 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

成長分野ポートフォリオ

クレーン販売比率 (国内 / 海外)



海外では米州・欧州・アジアにおけるインフラ需要の拡大を背景に、地域特性に応じた製品・サービス展開を推進し、販売拡大と事業基盤の強化を図ります。国内では、成熟市場及び労働力不足を踏まえ、レンタル・サービスの拡充や遠隔操作・自動化技術の高度化を通じて生産性向上に貢献します。あわせて、中古循環によるストックビジネスの強化や、グループ連携のもとインフラ更新・保全分野への機械展開を進め、持続的な成長基盤を確立します。

2025年度の主な取り組みと今後の展望

前田製作所

国内でのエリア拡大による事業基盤の強化

成熟する国内建機需要に対応する事業戦略の一環として、前田製作所は国内における営業エリアの拡大と機能強化を通じた事業基盤の強化に取り組みました。

2025年4月には、長野県及び愛知県においてコマツカスタマーサポートよりフォークリフト事業の移管を受け、営業体制の強化及び取扱商品分野の拡充を実施しました。これにより、建設機械に加えフォークリフトの販売・レンタル・サービスの一体提供体制も構築し、アフターマーケットビジネスによる収益モデルの確立を推進しています。また、商品ラインナップの拡充に伴い提案領域が広がったことで、多様化・高度化する顧客ニーズへの対応力向上と、顧客接点の拡大及び継続的な取引機会の創出にもつなげています。

さらに2026年4月には、三重県における建設機械及びフォークリフト事業を県内全域へと拡大しました。従来、北中部のみで展開していた建設機械事業と未展開であったフォークリフト事業を統合し、総合的な運営体制へ移行しています。これにより、事業拠点や人員配置の最適化による事業運営の効率化及び中長期的な安定収益の確保を目指してまいります。

今後は両事業のシナジーを最大化し、市場取引拡大と収益向上を一層推進していきます。



コマツ商品:油圧ショベル PC138USI-12 コマツ商品:フォークリフト

グループ協働とインフラ関連事業の強化

グループとの協働及びインフラ関連事業への取り組みを通じて、老朽化が進む社会インフラの更新需要を捉え、設計・製作一体化による案件創出を進めてきました。グループ協働の具体例として、高速道路リニューアル工事における半断面施工に対応した「床版架設機」を前田建設と共同開発しています。また、電柱建替え時に仮電柱設置を不要とする、クレーンの「電線押上アタッチメント」を、北海道電力ネットワーク社と共同開発しています。今後は、インフラ分野への対応力を強化し、グループ内外での受注拡大を図り、技術力に関する情報発信の強化にも取り組みます。これにより、持続的な成長分野の確立とさらなる業績拡大を目指します。



プレキャスト床版架設機の開発



電線押上アタッチメントの開発

海外エリア別戦略での市場拡大と持続的成長基盤の構築

エリア別戦略のもと、代理店との連携強化やクレーンの新機種投入による他社との差別化に加え、大手レンタル会社への直販強化を進めてきました。今後は、欧州・米州を中心に用途・工法提案による需要創出やクレーン以外の製品ラインナップ拡充を通じて海外展開を強化すると共に、引き続き大手レンタル会社の新規開拓を推進していきます。加えて、既存アジアエリアの強化及び新規エリアの開拓にも取り組んでいきます。これらの取り組みにより、地域特性に応じた戦略的な事業展開を進め、安定的かつ持続的な海外収益基盤の確立を目指します。

従業員の声



みずたに まさのり
水谷 仁紀

株式会社前田製作所
建設機械本部
名古屋支店 支店長

名古屋支店は2026年4月より三重県南部地域の事業移管を受け、愛知県西三河から三重県東紀州までを営業エリアとしています。新たに57名を迎え、総員243名、売上規模約180億円の支店として、土木業をはじめ製鉄業、港湾業、採石業、解体業、林業など幅広い業種のお客様に対応しています。

中部地区はグループ内の営業情報交換によるシナジー創出を目的とした会議体を設け、結び付きも強くなってきています。建設機械・フォークリフトのレンタル・整備・販売、前田製作所自社商品の開発・拡販について、「チームINFRONEER」で一丸となってお客様に向かっていきたいと思っています。

成長を加速させるドライバー〈IT・DX戦略〉

＞ インフロニアグループのIT・DX戦略

インフロニアグループでは、IT・DXを、各事業会社の既存ビジネスの成長を支えると共に、ガバナンスの高度化とシナジーの早期実現を後押しし、グループ全体の持続的成長を支える基盤と位置づけています。

アクセンチュアとの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)を戦略・実行機能の中核に据え、「全体最適」領域はホールディングスが標準化・投資管理を担い、「個社最適」領域では各事業会社が現場発の価値創出を加速します。

場所と組織を超えて協働できるグループへ 共通デジタル基盤への挑戦

IT・業務基盤を、全体最適の視点から統合するIT-PMIを進めています。

共通IDを軸に認証・情報・ネットワークを段階的に統合し、組織や拠点を越えた、場所を選ばない協働環境を構築します。これにより人材・データの横断活用を加速し、シナジーの早期実現につなげます。運用面でも、標準業務プロセスの可視化とIT運用統合で効率化とコスト最適化を進めています。

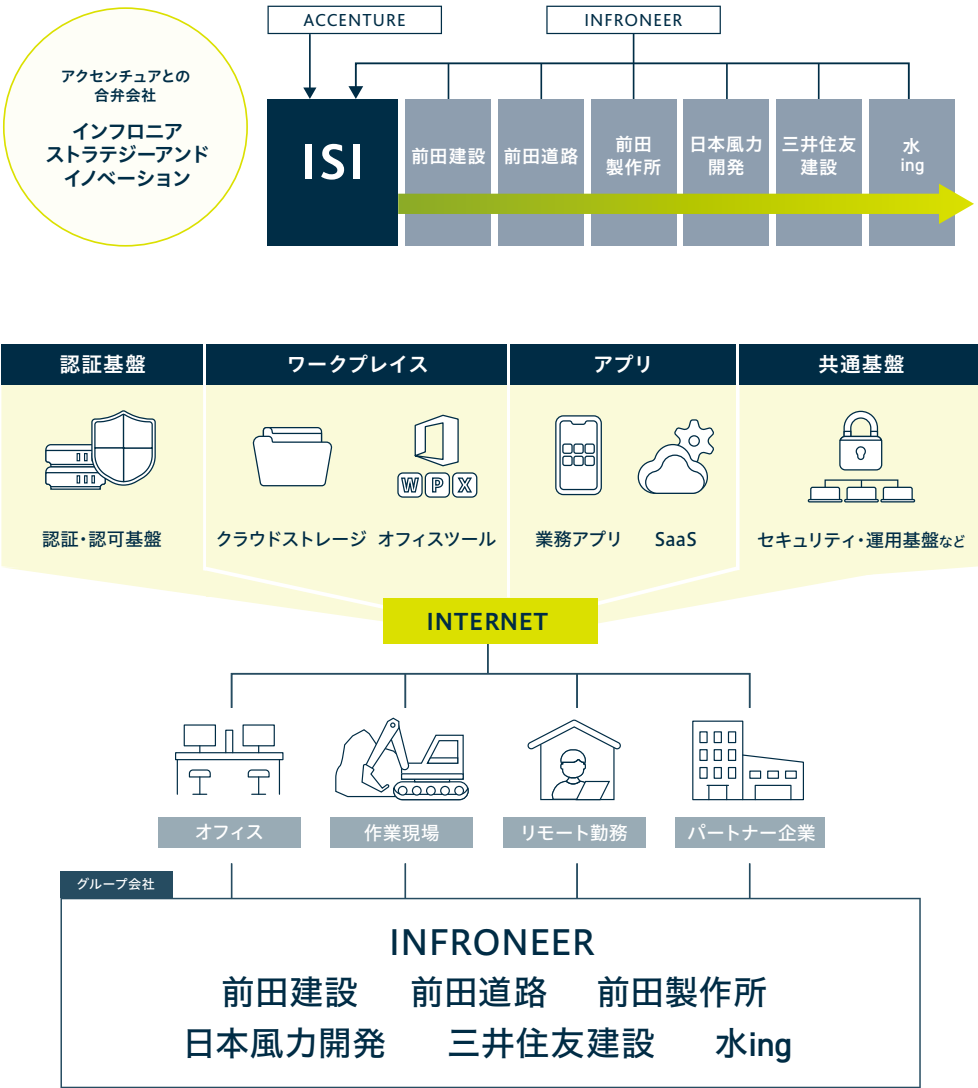
こうした基盤整備は、それ自体が目的ではなく、M&Aによる成長のスピードにITが追隨できる状態をつくるためのものです。

インフロニアのビジネスモデルを支えるAI・データ活用

共通デジタル基盤の一部として、グループ横断のAI・データ活用基盤整備を進めています。その中核となるのが、グループ横断でのデータ活用を可能にする新たなデータ基盤の構築です。

事業会社ごとのワークスペースで「共有」と「自律」を両立するプラットフォームとして整備すると共に、データの所在や意味を分かりやすく整理し、AIが必要な情報を適切に活用できる環境を備えた、拡張性の高い基盤を目指します。

あわせてグループ共通の生成AIガイドラインを策定・展開し、半期ごとに見直して最新サービスや教育計画へ反映。共通で定める事項と各社が判断する事項を切り分け、柔軟なガバナンス体制を実現します。



> 事業会社のAI活用による高度化事例

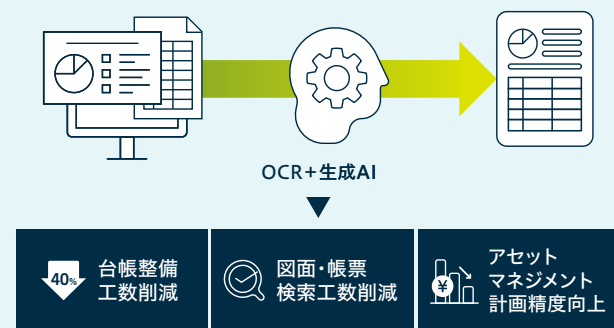
前田建設 資産台帳AI

社会インフラの維持管理において、点検記録や図面、見積書などの重要な情報はいまだ紙で保管されているケースも多く、資産台帳と十分に紐づいていないため、情報整理に膨大な時間と人手を要してきました。こうした非効率な、適切な修繕判断や計画的な投資を妨げ、インフラの安全性や持続性を損なう要因にもなり得ます。

前田建設では、OCRと生成AIを活用し、紙資料をデータ化・構造化したうえで、仕様書・図面・点検修繕記録・発注情報を資産台帳と自動で結び付ける技術を開発しました。資産ごとの状態を一元的に把握でき、長寿化計画や中長期修繕計画の精度向上に寄与します。

豊橋浄水場コンセッションでは、資産台帳の整備工数を約40%削減すると共に、不具合発生時に必要な図面や過去履歴へ即座にたどり着ける環境を実現しました。今後は自治体への展開も進め、人手不足が進む中でも、持続可能なインフラ管理の実現に貢献していきます。

必要な情報をAIで紐づけ、
資産管理と業務をシンプルに、スマートに



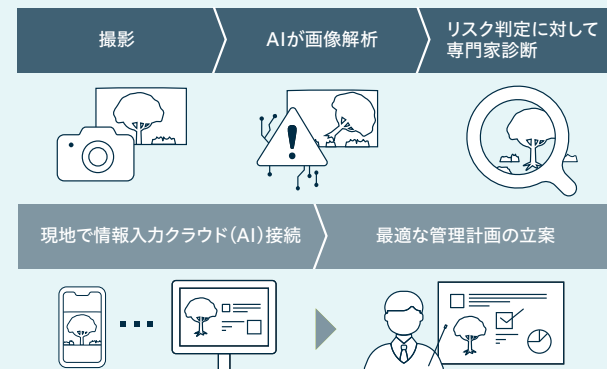
三井住友建設 tree AI

三井住友建設では、社会インフラの安全性向上と維持管理業務の高度化を目的として、AI画像解析技術を活用した樹木管理支援システム「tree AI®(ツリーアイ)」を開発しています。

tree AI®は、樹木の外観画像から倒木・落枝リスクをAIで判定し、結果をデジタル管理台帳に自動登録することで、専門家に依存していた点検業務の効率化と判断品質の均一化を図ります。

2025年から自治体等と連携した実証実験を開始し、街路樹や公園樹木を対象に、樹木維持管理の効率化とリスク低減に向けた検証を実施しています。また、樹木リスクをAIで自動判定する基本システムの開発は完了しており、実務での活用を見据えた段階へと進んでいます。2026年には点検の効率化に資するデジタル管理台帳機能の先行販売を開始し、2027年にはAIによるリスク評価機能も搭載したシステムの販売を開始する予定です。

今後も土木・建築分野で培ってきた知見とデジタル技術を融合させ、持続可能な社会インフラの維持管理と、安全・安心なまちづくりへの貢献を目指していきます。

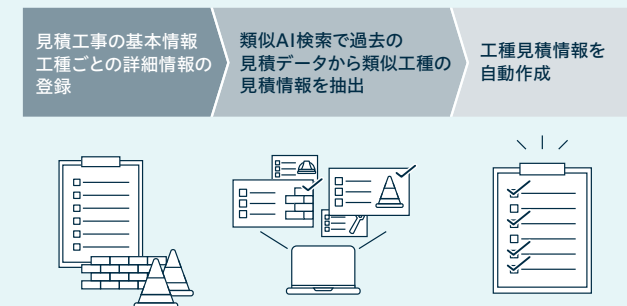


前田道路 見積AI

前田道路では年間5〜6万件の工事案件を受注しており、その数倍にあたる見積書を作成しています。こうした膨大な見積業務は担当者の経験や知識に依存する場面も多く、業務負荷の軽減及び生産性向上が課題となっていました。前田道路では、これらの課題の解決を目的として、AIを活用した見積支援システム「見積AI」の構築に取り組んでいます。

見積AIでは、地域性や営業所ごとの独自性、発注先の条件等を踏まえ、見積対象工事の基本情報を登録することで、類似AI検索技術を用いて過去4年間の見積データから類似度の高い工種を抽出し、その明細情報を自動で生成します。生成結果を実務で活用しながらAIが学習する仕組みにより抽出精度は継続的に高まり、属人化の解消、品質の均一化及び業務効率化を図ります。

将来的には、複雑な道路工事の積算においても、専門知識の有無に関わらず、誰もが迅速かつ的確に見積書を作成できる環境の実現を目指しています。



成長を加速させるドライバー〈人材戦略〉

詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/human-develop.html>

➤ 人材戦略で未来を創る力を高める

インフロニアグループでは2030年度の経営ビジョン実現に向けて「多様性の確保・活用」に主眼を置いた人材戦略を推進しています。インフラ事業を取り巻く環境の不確実性や複雑性の高まりのなかで持続的な成長を実現するためには、既成概念に挑み、超えていく組織能力の涵養が不可欠です。そうした組織能力を高めるため、私たちはグループ経営ビジョンを求心点に置き、「エンジニアリング力」に磨きをかけ、「地域ビジネス」の芽を育み、多様な人材によってもたらされる多様な考え方を活かして、未来社会を見据えた新たな価値創造に挑戦し続ける「組織文化」を根づかせていくことに注力します。

方針・考え方	請負と脱請負の好循環で価値創造人材を育てる		
目指す姿	総合インフラサービス企業としての持続的な成長を促進するためにグループ全体で幅広い観点から多様性を確保して、知恵とアイデアを重ね合わせて挑戦し、共創する人材と組織をつくる	必要な組織能力	エンジニアリング力 各セグメントにおける技術を進化・深化させて、請負と脱請負の好循環を促進すべく活用する
		地域ビジネス	あらゆる現場で需要創出の機会にアンテナを立て、地域に密着して案件の芽を育てる
		組織文化	グループ経営ビジョン・戦略を咀嚼し、多様な強みを持つ組織・人材が連携して価値創造に挑む

➤ 「学習・進化する人材戦略システム」として、人的資本マネジメントのサイクルを回す

変化し続ける経営環境下においては、インフロニアが目指す総合インフラサービスビジネスのあり方や既成概念を打破するための課題は可変的なものであると考えられます。そのため私たちは「学習・進化し続ける人材戦略システム」を念頭に置き、仮説検証により漸進的に目標を設定・更新することを前提とした人的資本マネジメント（下図に示す3つのフェーズにより構成）を行います。「経営戦略→人材戦略→事業現場への働きかけ」という方向のプロセスではなく、常に双方向に情報をフィードバックし合い、全社視点と各社・各組織の文脈を踏まえて共創的に人材戦略を形づくることを重視して、一部の先行指標を除いては、将来のKPIの具体的な算出方法や目標値を確定せず、アップデートしながら運用します。

	Phase1 事業運営に必要な人材の確保 - 多様な考え方を戦略的に確保する -	Phase2 多様な人材が成長・活躍できる職場環境づくり - 多様性を可視化して貢献と学習を促す -	Phase3 既成概念打破につながる思考・行動の促進 - 集合知を生み出し新たな価値を創造する -
各フェーズにおけるKPI※1	認知的多様性指数 異なる思考の枠組みを持つ人材の混在度 従業員の出身分野・セクター・業界等のバックグラウンドの幅をもとに算出	働きがいに関するKPI 自分らしさの発揮・チームへの貢献実感 (具体的な指標は今後検討していきます)	リフレーミングに関するKPI 仮説検証・新たな枠組み創出の実績 (具体的な指標は今後検討していきます)
25-27中期経営計画 期間中の先行指標※2	表層的ダイバーシティの確保状況 属性・就業上の制約などの視点から見たマイノリティ層の比率※2をもとに算出	マイノリティ受容度 (具体的な指標は今後検討していきます)	未来創造へのエンゲージメント (具体的な指標は今後検討していきます)
人材戦略での対応指針 ➡ 直近の活動	インフロニアらしい世界観に基づいた多様な人材への魅力訴求 ➡ ①採用戦略 ②人事制度 ③人事システム	異なる認知スタイルに対する相互尊重・相互理解を促す活動 ➡ ④DE&I推進	組織的な知識創造プロセスを実現するトレーニングの提供・組織への支援 ➡ ⑤人材育成

※1 上記は2030年度までの運用を想定したものです。人的資本投資の効果発現までに必要な時間を考慮して、現中期経営計画においては先行指標の観点に絞った測定値の開示を段階的に進めます
※2 中期経営計画終了時点の目標値：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% 女性育児休業取得率 100% 男性育児休業及び育児休業取得率 75% ➤ 2025年度終了時の実績 **P.93**

> 重点施策へのアプローチ

① 採用戦略 重点ターゲット獲得に向けた採用基盤の構築と強化

25年度の活動	26年度の活動
- 各社ターゲット別の採用課題特定 - 採用担当間の知見交流・相互研鑽	- 各社採用プロセスのアップデート 「非従来型人材」向け採用戦略策定

当社グループでは、各社の経営戦略・事業戦略の実現に必要な人材の獲得に向け、戦略起点の採用活動への変革を推進してきました。まず、各社が目指す姿と現状とのギャップを明確化し、グループ各社の採用担当者による情報共有や議論を通じて、採用活動上の課題とその要因を整理しました。その結果、重点ターゲットの明確化と、ターゲットに対して各社の魅力を一貫して訴求する採用プロセスの確立を重点課題として設定しました。これらの課題解決に向け、ペルソナ設計やペルソナごとの採用プロセスの策定を進め、求める人材に効果的にアプローチできる採用基盤を構築してきました。

また、従業員と外部人材とのつながりを活用した採用の体制整備を進めると共に、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりにも注力しています。グループ全社で「健康経営優良法人」「えるぼし」「くるみん」認定の取得を推進しながら、働きやすい職場環境や企業風土の醸成を進めることで、多様な人材の獲得と定着を支える基盤を整備してきました。

今後は、重点ターゲットに対する訴求力の強化に加え、リファラル採用及びアルムナイ採用の拡大を推進していきます。あわせて、グループ各社が蓄積してきた採用ナレッジや成功事例の共有を促進し、採用活動全体の高度化と質的向上を目指します。また、複数の事業会社を擁するホールディングス体制の強みを活かし、事業領域を横断するキャリアの機会があるという魅力を求職者へ効果的に伝えることで、競合他社との差別化を強化していきます。さらに、ジェンダーギャップ解消に向けた取り組みと連動した女性採用の強化や、DE&Iの理解浸透と障がい者採用の推進を通じて、多様な価値観と専門性を持つ人材が活躍する組織づくりを加速し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



25年度にリニューアルした採用専用ポータルサイト
インフロニアの事業と求める人材像や、多様な人材の活躍ストーリーの発信に力を入れています。
詳細はWebサイトをご覧ください
<https://recruit.infroneer.com/>

② 人事制度 インフロニア人事制度を通じた個人と組織の期待成果の最大化

25年度の活動	26年度の活動
- 職務設計とジョブグレードの連動 - 運用を通じた制度目的・理解の浸透	- 中計・部門方針と連動した職務設計 - フィードバックを通じた成果志向の醸成

当社グループでは従業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として、グループの本社機能を担うインフロニアにおいては、2025年度より「マネジメント改革」と位置付けた新人事制度を導入しました。

新人事制度では、「ポジション別の期待に基づくジョブグレード制」、「年俸制と自律的な働き方の実現」、「成果・行動・組織貢献を対象とした評価軸」をコンセプトとしています。これにより、個人と組織の力を最大限に引き出し、当社グループの成長を加速させることを目指しています。今後は、評価フィードバックの質を向上させ、さらなる成果志向の醸成に取り組んでいきます。

③ 人事システム グループ人材データ活用を支える人事システム統合への基盤構築

25年度の活動	26年度の活動
- システム要件定義・選定 - 統合プロセス・活用方針の具体化	- タレントマネジメント領域の詳細設計 - 先行統合企業分の実装

当社グループでは、人的資本経営の高度化とグループシナジー創出に向け、人事システム統合を推進しています。2025年度は要件定義や製品選定を行うと共に、グループ共通の人材データ基盤構築に向けた方針を策定し、統合人事システムの導入を決定しました。採用・育成・配置・評価などの人材情報を一元管理することで、データに基づく人材マネジメントの実現を目指しています。2026年度はタレントマネジメント領域の設計と実装を順次進め、採用・育成の精度向上や最適配置、人事業務の効率化・標準化を通じ、グループ全社の人事部門の戦略機能強化を目指します。

④ DE&I 推進 相互尊重・相互理解に向けた職場マネジメント変容へのリテラシー向上

25年度の活動	26年度の活動
- ダイバーシティ目標達成への課題整理 - DE&I基本概念の学習機会設定	- ギャップ解消への活動着手 - 職場マネジメント上の課題解決支援

当社グループでは、グループ経営戦略の実行に向け、多様な人材が最大限に活躍できる組織の実現を重要課題としています。初期状態としては、各事業現場においてDE&Iの目的や必要性が必ずしも明確には認識されておらず、当事者の声や働きにくさが可視化されていないという課題が存在していました。

そのため2024年度に役員に対してDE&Iに関する考え方の浸透を目指したワークショップを導入したことを皮切りに、2025年度は役員・管理職に対して、目標や現状とのギャップを共有すると共に、アンコンシャスバイアスやマイノリティの制約理解を促すプログラムを提供しました。一般社員には、異文化理解や多様な価値観への受容力を高めるリテラシーを涵養するプログラムを展開しました。その結果、当社グループにおいてDE&I推進が経営戦略上不可欠であるという認識は一定程度浸透し、特に役員層においては「人材確保の前提として、多様な人材が力を発揮しやすい組織の整備が必要である」という共通理解が形成されました。

2026年度は、さらに多くの管理職・一般社員に対して学習機会を拡大すると共に、インクルーシブな職場環境の実現に向けた取り組みを本格化させていきます。モデル職場を設定し、人事部



役員対象DE&Iワークショップ
目標状態に対する課題・解決指針の検討

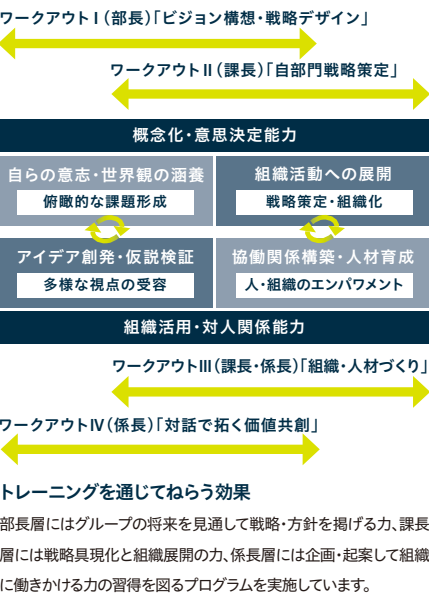
門が踏み込んだ伴走支援を提供しながら職場固有の課題解決に取り組むと共に、業務構造や働き方の見直しをテーマとしたプロジェクト型の学習プログラムを立ち上げます。これらの活動を通じて、マイノリティが直面する障壁を特定し対応のレベルを引き上げて、多様な人材が安心して力を発揮できる土台を構築します。

⑤ 人材育成 未来創造の核となる「グループ経営視点」と「複雑な課題への対応能力」の涵養

25年度の活動	26年度の活動
- グループ共通教育開始（400名） - グループ他社の相互理解を重視	- 参加枠の拡大（800名） - グループ戦略理解・反復実践を重視

人材育成領域では、多様な人材が成長・活躍できる環境づくりに向け、CSV思考を核としたグループ横断の交流・協働機会の創出を推進しています。2025年度よりグループ共通教育を開始し、グループ各社の若手・中堅・管理職の約400名が参加しました。集合研修と職場実践を往復することで、課題形成力や仮説検証力の向上、既成概念に挑む行動力の醸成を図りました。その成果として、グループ方針への共感と共に事業会社間の相互理解が促進されました。その一方で、総合インフラサービスビジネス実現に向けた課題形成や実務への落とし込みには苦慮するケースも確認されました。

初年度の成果と課題を踏まえて、2026年度はグループ人員規模の拡大に伴って約800名へ拡大すると共に、グループ経営戦略の咀嚼と従来の思考の枠組みの相対化を促す内容へ高度化します。具体的には、経営環境や上位方針の理解を基盤に、社会的観点や顧客起点からの課題形成力や中長期志向の構想力、ルールチェンジ発想につながるような反復的訓練を重視したプログラム構成へと更新します。職場での指導・支援スキルを高めるための上司セッションも新設し、OJT・Off-JTを通じて、従来の視野・思考様式を乗り越えながら自律的に価値創造へ挑戦できる人材の育成を進めます。



海外戦略

インフロニアグループ海外拠点

2025年度に三井住友建設が加わり、海外ネットワークは大きく広がりました。

2025年度実績

海外拠点 **30**
売上高 **864億円**

※グループ各社数値合算(日本基準)



戦略方向性

Strength 強み

- グローバルネットワークを支える海外拠点と多様な人材
- グループ各社の専門性を活かした総合力

Weakness 弱み

- 個社単体では人材・ノウハウが不足している

Opportunity 機会

- 新興国・資源国を中心としたインフラ需要の拡大

Threat 脅威

- 為替変動による収益の不確実性、カントリーリスク(政情不安・法制度変更・契約リスク)
- 現地企業との価格競争激化

ホールディングス体制を最大限に活用し、海外ネットワークや人材の相互活用、営業情報の共有を推進することで、各社の強みを生かしながらリスクを抑制し、市場拡大を図ります。

関連：Samsung C&T社とMOUを締結
<https://www.infronteer.com/jp/news-article/2026/07/01/1243.html>

> 2025年度の主な取り組み

三井住友建設

ODAによるフィリピンで初めてのマニラ首都圏地下鉄整備事業

マニラ国際空港と首都圏北部を結ぶフィリピン初の首都圏地下鉄整備事業(全長約27km、15駅)の103工区を施工中です。同工区は2つの地下駅舎と延長6.1kmのトンネル路線で4機のシーールド機が同時に稼働しています。同事業は深刻な交通渋滞の解消、大気汚染や騒音等の健康被害の低減、経済損失の緩和を目的にJICAの支援により進められています。



ケソン市に位置するマニラ首都圏地下鉄事業CP103工区のキャンブアギナルド駅

地域経済を支えるハワイ銀行西大洋州本社の建設

1961年より地域経済を支えているハワイ銀行の西大洋州本社建設工事で、グアム島での40年以上の実績、信頼性が評価され、受注につながりました。想定外の地盤状況による工事の中断と第三国からの資材調達等の課題を克服し、発注者要求通りの工期内に無事故で完成しました。



ハワイ銀行西大洋州本社

グローバル人材の育成と登用

グローバル人材の育成を目的とした「HDC※1グローバル研修」や、実務的な「HDCローカル研修」などの多様な研修を実施しています。また、現地社員の管理職人材をMM※2、その支援役をOM※3として認定・登用することで、海外事業における人材育成、各拠点の自立とネットワークの強化に取り組んでいます。



グローバル教育

※1 Human development center ※2 マネジメントメンバー：所属拠点のトップ人材としてローカライゼーションを牽引する
※3 オペレーティングメンバー：管理職をサポートする相当の知識と能力を有する

前田製作所

北米最大級の建設機械展Conexpo 2026 への出展

7回目となる出展では、かにクレーンの新機種「MK3053C」のバッテリー仕様を含む、米国市場向け仕様のクレーンを出展しました。会期中は世界128か国から約14万人が来場し、実機デモンストラーションを通じて製品の特長や性能を直接説明した結果、出展機5台を完売・新規販売店候補を獲得することができました。



展示会の様子