

Chapter 5

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。



- 70 サステナビリティ戦略
- 71 ステークホルダーとの対話
- 72 社外取締役座談会
- 75 ガバナンス
- 84 環境
- 88 社会

島耕作はインフラの長寿命化や持続的な運営を支える
事業そのものに社会的価値があることを語る。
当然前の暮らしを支えるインフロニアが考える
サステナビリティとは?!



※PPP/PFI推進アクションプラン、ウォーターPPP、スタジアム・アリーナ改革、サステナブルファイナンスの推進など

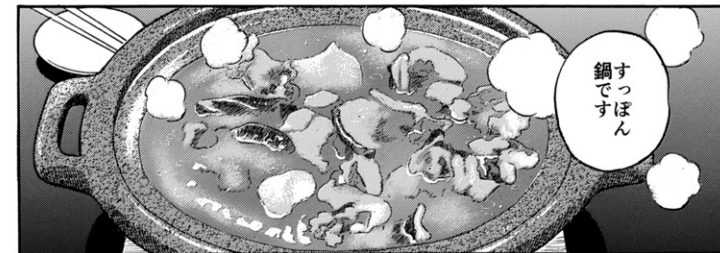


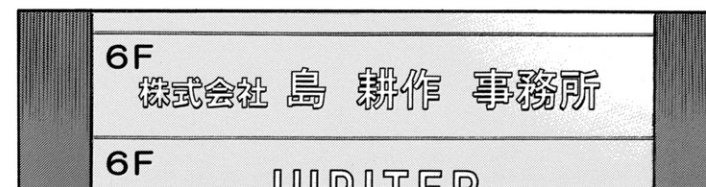
鏡 晴美

島の課長時代の元部下で3代目社長の右腕として活躍。
その高い能力を買われ、テコット5代目社長に就任した。

テコット社長
鏡 晴美

テコット会長
四谷 嵐子





サステナビリティ戦略

> 価値創造の基盤である“サステナビリティ”

インフロニアグループは、社会環境が大きく変化する中、サステナビリティを経営の基盤に据えています。当社のビジネスモデルは、各事業会社の従来の強みを活かしつつ、外的要因の変化に対応し、社会の課題解決を図るものです。このビジネスモデルの中でサステナビリティの実現を目指します。

事業活動に取り組む中で「社会・地域の安全安心とサステナビリティ」をValueとして約束し、事業基盤である地球と人々と共に存在し続ける共生社会の実現に向けて、長期的な視点での環境負荷の低減や多様な人材の活躍、サステナブルファイナンスの活用を通して持続可能な未来を目指します。

> 環境の取り組み [P.84-87](#) 人材戦略 [P.58-60](#)

 サステナブルファイナンスの活用の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/finance/>

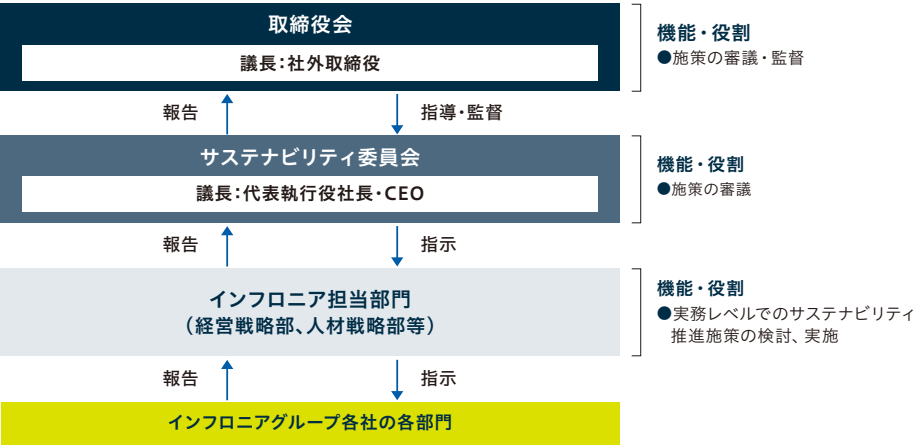
> サステナビリティ推進体制

当社グループでは、気候変動をはじめとする環境・社会・ガバナンスに関する重要課題を経営の重要テーマと位置付け、取締役会による監督の下、執行側が主体となって対応を推進する体制を構築しています。

取締役会は、サステナビリティに関する基本方針や重要施策、中長期的な方向性について審議・決議すると共に、気候関連リスクや人的資本などの重要テーマに関する対応状況について定期的に報告を受け、その進捗を監督しています。また、必要に応じて方針の見直しを行い、持続的な企業価値向上につなげています。

執行側では、CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、グループ横断で施策の企画・推進を行っています。同委員会は、各部門と連携しながら目標管理やリスクマネジメントを推進し、実効性のある取り組みを展開しています。さらに、委員会での検討内容は適宜取締役会へ報告され、監督と執行の連携を強化しています。

サステナビリティ・ガバナンス及び推進体制図



TOPICS > サステナビリティ推進を牽引する委員会の取り組み

当社はサステナビリティ委員会を原則として、半期に1回と定め、2025年度は5回開催しました。3月には、サステナビリティ調達ガイドラインの展開方針について審議し、2026年度より展開に着手しています。当委員会における検討内容は定期的に取締役会へ報告し、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。



サステナビリティ委員会の様子

2025年度サステナビリティ委員会の主な議題

- 自然再興への対応 > [P.86](#)
- 中期経営計画サステナビリティ戦略の更新
- 「地球への配慮」実績報告及び制度の見直し
- 人権方針の改訂
- サステナビリティ調達ガイドラインの展開 > [P.88](#)
- サステナビリティに関する外部からの評価の現状 > [P.94](#)

ステークホルダーとの対話

社会課題が複雑化・深刻化する中、企業にはその解決に向けた実効性のある取り組みが求められています。インフロニアが目指す未来「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」を実現するためには、適切な情報開示と、多様なステークホルダーとの対話が重要です。

当社は、投資家や地球を含む、あらゆるステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会からの期待や課題認識を把握し、経営及び事業活動に反映しています。

本ページでは、各ステークホルダーとの対話の中から抽出したコメントを掲載しています。フルレポートや詳細な内容については、Webサイトをご覧ください。

☐ 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>



> 主な対話の事例

投資家

当社は、自社事業への理解促進を目的に、積極的なIR活動を展開しております。2025年度は230件超の個別IR面談を実施し、投資家・アナリストの皆様との建設的な対話を重ねてまいりました。今後も事業の進捗や成長戦略を分かりやすくお伝えすると共に、皆様からのご意見を真摯に受け止めながら、資本市場との対話を一層深め、企業価値の向上と適正な評価の実現を目指してまいります。

主なIR活動

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| ・アナリスト向け説明会 | ・カンファレンス 3回 |
| ・IR DAY 1回 | ・個人投資家向けセミナー 2回 |
| ・海外IR 4回
(香港・シンガポール・欧州・北米) | ・現場見学会 3回 |
| | ・メディア出演、SNS(YouTube) |

VOICE

かわうちょう
河内 亮氏
 丸三証券
 アナリスト



投資先として最も重視するのは中長期の成長性です。インフロニアは堅調な既存事業に加え、インフラ運営事業やM&Aによる非連続成長に期待しています。投資判断におけるガバナンスや組織的なデューデリジェンス体制、積極的なIR活動も高く評価しています。今後はインフラ運営事業の実績創出と継続的な情報発信を期待しています。

地域社会・パートナー

B.LEAGUEイノベーションパートナーとして、地域密着のファンコミュニティと当社の官民連携・インフラ運営ノウハウを掛け合わせ、スポーツとインフラを起点とした地方創生を推進しています。親子向けイベント「INFRONEER B.Hi TOUCH」や、地域のバスケットゴールを投稿する参加型企画「バスケインフリーグ」等を展開しています。このイベントを通してインフラに興味を持っていたくきっかけとなることを期待しています。

☐ インフロニア×B.LEAGUE応援サイト
<https://www.infoinf.com/jp/bleague/go.html>



INFRONEER B.Hi TOUCH
 in佐賀の様子

地球

地球への配当～より多くの社会課題への貢献を目指して～

当社グループは、地域社会やNPOと協力しながら従業員やその家族も積極的にかかわる活動を推進しています。2025年からより多くの社会課題解決への貢献に向けた活動を実施しています。

☐ 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>



森林整備活動



中学生向け防災学習

社外取締役座談会

挑戦を続けるインフロニアにおいて 経営基盤の安定を支えるガバナンス改革

～監督と執行の分離がもたらすグループ経営の進化～

FACILITATOR

一橋大学大学院
経営管理研究科教授
つむらやしょういち
円谷 昭一

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/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/報酬委員長/
監査委員
たかぎ あつし
高木 敦

社外取締役を中心とした取締役会が 高い監督機能を発揮し、経営の安定性を支える

円谷 インフロニアは、成長戦略をより加速度的に実行するために、ガバナンス体制を継続的に高度化しています。まず、2025年から取締役会を代表執行役社長1名と社外取締役6名のみで構成する体制へ移行した狙いについてお聞かせください。

橋本 当社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（監督機能）と業務執行機能を明確に分離してきました。この体制は、M&Aで加わった会社をグループとして束ねるうえで運用しやすく、代表執行役の業績責任の明確化や選解任の判断にも直結します。また、執行から独立した経営監査部を通じた監督機能の強化や、株主の代理として社外取締役が監督の中心に立つことで、資本市場の視点をガバナンスに取り込みやすくなります。社内取締役が1人となる点は議論になりましたが、「致命的な問題が生じない限りは、まず運用を開始し、課題が生じた場合は適宜見直す」との判断に至りました。社内取締役を代表執行役1名に絞ることで執行側の責任と権限がより明確になり、取締役会は監督に集中できます。

攻めの姿勢はわかりやすい一方、難しいのは守りです。守りが不十分だと内部統制は有効に機能しません。また、M&Aによって多様な業種がグループに加わるほど、グループ全体の内部統制は複雑になります。監査委員会では、一律ではなく各社の特性に応じた監査体制が守りの基盤であると考え、継続的に見直しています。

森谷 岐部社長は「総合インフラサービス」という新しい業態を創ろうとしています。今回のガバナンス体制の刷新もその挑戦を支え、監督する重要な仕組みだと思います。私はこれらの組み合わせを「壮大な実験」だと捉えております。「もし不具合が出てもしスピードを持って修正できる」という前提があるからこそ、思い切った体制変更に踏み切ることができました。社外取締役はそれぞれ異なる専門性



「総合インフラサービス」への挑戦とそれを支え、監督する今回のガバナンス体制変更の組み合わせは壮大な実験です。(森谷)

や視点を持っており、率直な対話を重ねながら監督機能を高めています。

その考えは人材ガバナンスにも及んでいます。指名委員会としては2026年度から主要子会社トップの選任プロセスにも関与し、各社の後継者計画について取締役会で議論するようになりました。一方でグループ拡大に伴い議題が増え、事業戦略や人材戦略といった本質的なテーマを十分に深掘りする時間の確保が課題となっています。

高木 私はアナリストの時代から、執行が主導する従来の取締役会には2つの弱点があると見ていました。1つ目は、事業本部制のもとで部長が全社最適よりも本部の利益を優先しがちなこと。2つ目は、執行しながら自らを監督するという矛盾が発生することです。日本企業の取締役会がモニタリングボードへ向かう流れのなかで、岐部社長はそのあるべき姿を先取りしたのだと考えています。

三井住友建設の統合で進んだ

横串のグループ経営

円谷 前述のガバナンス体制の変更や三井住友建設の統合の中で、執行側の意思決定やそのスピードにはどのような変化が

生まれていますか。

高木 三井住友建設との統合後、各主要子会社の枠を越えて、機能を軸にした連携が強まっています。例えば、A社にとっては短期的にマイナスに見える判断でも、B社にはプラスとなり、グループ全体で見れば企業価値の向上に資する場合があります。こうしたグループ最適の視点で判断できる場面が増えました。統合の意味は、単に規模を大きくすることではありません。各社の機能を補い合い、グループとしてより大きな価値を生み出すことにあります。その意味で、マトリックス型の経営が一段進んだ手応えがあります。

一方で、こうしたグループ最適の判断を現場や経営陣に浸透させるには、評価やインセンティブのあり方も重要になります。報酬委員長の立場から見ても、横断的な判断を後押しするには、報酬制度も全社の企業価値向上に向かう設計であることが重要です。理想形を探りながら、見直しを重ねています。

橋本 前田建設と三井住友建設それぞれの建築・土木セグメントを横断的に管掌する執行役を配置したことで、方針等の調整が進み、意思決定のスピードも上がっています。

また、グループ各社の社員が互いの事業や現場を知る機会も増えました。岐部社長が全国各地をまわって実施しているタウンホールミーティングに、2025年度からは社外取締役も参加し、社員との対話を通じてグループ間の連携を実感しています。地域を越えて案件を紹介し合うなど、事業面での具体的な効果も出始めているほか、変化は人材の成長にも波及しています。建築・土木・道路・機械・インフラ運営など、異なる事業の情報が集まるインフロニアでの経験は、社員の視野を広げる機会になります。海水と淡水が交わる汽水湖のように、ここでは多様な知見や価値観、人材が行き交うことで、新たな発想や成長が生まれています。実際に、インフロニアへ出向した社員が各社へ戻ると、以前より成長しているという声も少なくありません。

組織の連携が深まることで、若手や中堅層が成長する土壌も広がっていると感じます。▶ タウンホールミーティング **P.77**

成長戦略を支える意思決定の質

円谷 グループ経営が進む一方で、M&Aや投資判断における取締役会の役割にはどのような変化がありますか。

森谷 M&Aの現場でも意思決定の質は高まっていますね。経歴も判断の物差しも異なる社外取締役が、各自の得意分野から自由に意見を出し合います。大切なのは、執行側の動きを止めることではありません。「進めるのであれば、このリスクは抑えるべきだ」と率直に指摘し合えるからこそ、執行側も論点を整理しやすくなります。買収の可否だけでなく、抱えるリスクやほかの選択肢まで見極める。対立ではなく、健全な緊張関係のもとで、成長戦略の質を高めることが社外取締役の役割だと考えています。

真の狙いは買収を重ねることではありません。重要なのは、統合後に各社の強みをどう組み合わせ、グループ全体の実力を高めるかです。短期間で大きな変化が続いているからこそ、各社の執行側にも良質な緊張感が生まれています。



取締役会の高度化に終わりはありません。「企業価値に貢献できているか」を判断軸に、実効性を問い続けます(高木)

企業価値を問い続け 取締役会の実効性を磨く

円谷 2024年度の実効性評価では、グループ経営の最適化や取締役会運営の高度化が課題に挙がりました。

橋本 各事業セグメント執行役による四半期報告については、経営監査部がヒアリングをもとに要点と重要度を整理して報告する体制を導入しました。2026年度からは経営会議で扱う主要テーマも報告対象に加え、取締役会が経営の実態をより立体的に把握できるようにしています。経営監査部によるこうした情報提供は、非常勤社外取締役が各事業会社の経営状況を適切に把握し、社外取締役間の情報格差を解消するうえで重要な役割を果たしています。さらに7月からは取締役会の開催回数を増やし、終了後には意見交換の場も設けます。議案の審議にとどまらず、本質的な経営課題について議論する時間を確保し、取締役会の実効性向上につなげていきます。

高木 判断軸は一つで、取締役会が企業価値の向上に貢献できているかどうかです。何をインフロニアが決め、何を各社に任せるか。遠心力と求心力のバランスは、常に問い直す必要があります。ガバナンスに完成形はありません。結果に満足せ



攻めの構想は描きやすい一方、難しいのは守りです。広がり続けるグループの内部統制を、1社ごとに設計しています（橋本）

ず、取締役会が経営に対して適切な監督と助言を行い、本当に企業価値向上につながる議論ができているのかを、これからも謙虚に問い続ける姿勢が重要だと考えています。

円谷 監督する側である社外取締役自身の立ち位置や質も問われますね。

森谷 監督側は社内取締役1名、社外取締役は6名という体制では、当然ながら情報の格差があります。その前提で、どこまで踏み込み、どこで引くのか。主体的な情報収集は必要ですが、過度になると執行領域へ踏み込みかねない。そのバランスを意識し、現在も立ち位置を模索しています。

高木 肝心な情報は無理に収集するというより、信頼関係のなかで自然に入ってくるものだと考えています。相互の信頼が高い取締役会ほど意思決定が早く、必要な情報も集まりやすい。だからこそ、執行の細かな領域には必要以上に踏み込まない。社外取締役としての線引きを強く意識しています。

橋本 社外取締役自身の質も問われる時代です。株主の代弁者として独立した視点で機能するには、私たち自身も学び続けなければなりません。社外取締役が役割を果たす力を高め続けることで、監督機能の実効性が高まります。

投資家との距離を縮め、 挑戦の意義を伝える

円谷 資本市場や株主からの要請に、社外取締役としてどのように向き合っていくお考えですか。

橋本 社外取締役の役割は、執行側が果敢な投資を進める際のリスク管理にとどまりません。投資やM&Aの背景にどのようなリスクと可能性があるのか。社外の視点から整理し、市場へわかりやすく伝える橋渡しも大切な務めです。その一環として、IR DAY※に、2026年度から社外取締役も参加することとしています。タウンホールミーティングでは株価や時価総額を



これほど大胆に事業のあり方を変える日本企業は、まだ多くありません。インフロニアには、日本全体を引っ張る存在になることを期待します（円谷）

必ず共有しています。グループ全体で市場への感度を高めることが、これからの企業価値向上には欠かせません。

高木 当社は2026年の株主総会後に初の試みとして株主懇談会を開催し、これには社外取締役も参加しました。IR面談でも投資家と社外取締役との直接対話ニーズは高まっています。あるべき企業価値と現在の市場評価の差を埋めるため、市場の声を受け止め適切に見直す。その積み重ねが、資本コストの低減に効きます。ガバナンスも株価もまだ完成形ではありません。変化を続ける会社として見ていただきたいと思います。

森谷 当社グループの挑戦の意義は、言葉ではなく、一つひとつの判断と成果で示すほかありません。問われるのは規模ではなく、インフラを通じてグループ全体で社会にどのような価値を提供できるか。その答えを中長期的に示していく考えです。私たち社外取締役も監督の質を高め、実現に向けて責任を持って向き合います。

橋本 日本の建設会社が苦戦してきた海外事業にも、守りを固めたうえで挑みます。攻めと守りの両輪があってこそ、企業価値は向上するものです。その成果によって、ステークホルダーの期待に応えていきます。

※IR DAY: 機関投資家・アナリストに対する事業方針や中長期の経営戦略の説明会

ガバナンス GOVERNANCE

> 基本的な考え方

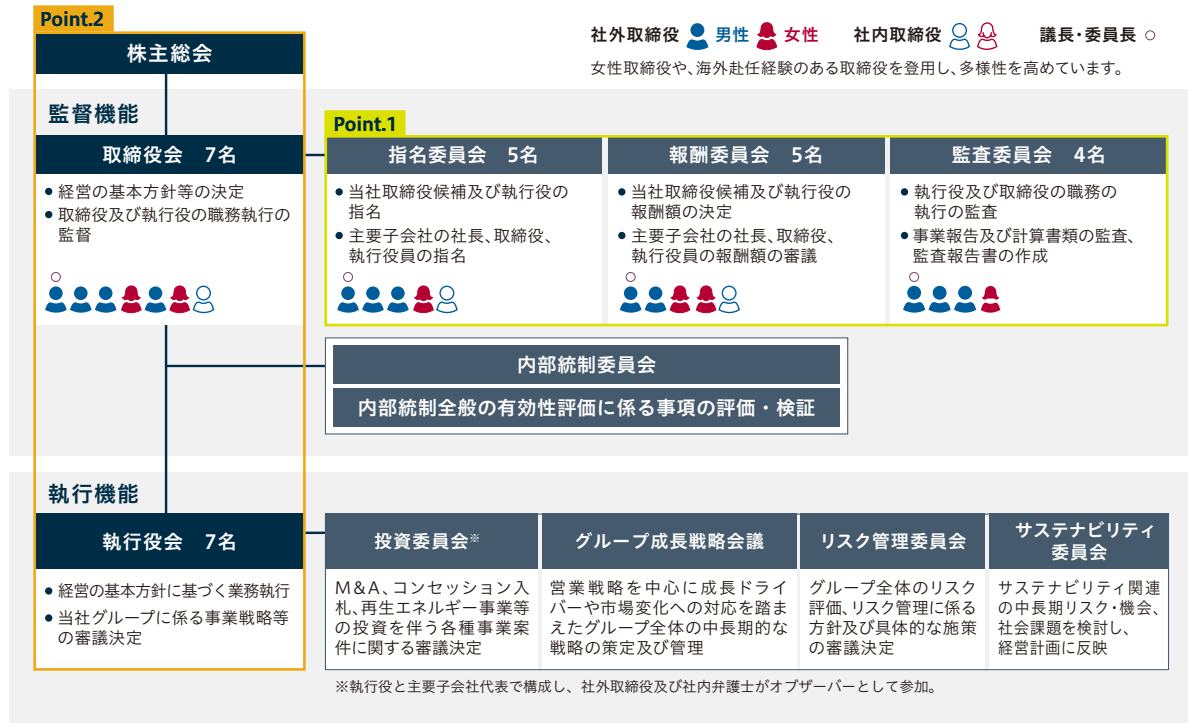
インフロンティアは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。業界に先駆けて指名委員会等設置会社制度を採用し、監督と執行の機能を分離することで、適切な意思決定と経営の健全性を確保しています。また、適時・適切な情報開示とステークホルダーとの建設的な対話を通じて信頼関係を深化させ、社会的価値と経済的価値の両立を図っています。

> 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、その議長ならびに委員長も社外取締役が務めることで、高い監督機能を確保しています。

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とする体制へ移行し、取締役会の監督機能を一層強化しました。これにより、経営の健全性を担保し、持続的な成長を支えるガバナンス基盤を強化しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



Point.1 経営の透明性向上

社外取締役が過半数を占める委員会体制を構築

指名委員会等設置会社として、取締役会及び各委員会は独立社外取締役を中心に構成され、重要な意思決定の透明性と客観性を確保しています。また、指名・報酬等の審議を社外取締役が主導することで説明責任を強化しています。さらに、監査委員会が取締役・執行役の職務執行の監査を行うことで、内部統制の実効性と経営の健全性を担保しています。

Point.2 監督と執行の分離によるさらなるガバナンス体制の強化

取締役会に監督機能を集中

2025年6月以前

取締役会議長は社外取締役が務める



これにより、取締役会と執行役会の役割を明確に分離し、監督機能の強化と実行力の向上を両立しています。

2025年6月以降

加えて、取締役はCEOを除き全員を社外取締役とする



主要子会社社長を含む執行体制により意思決定を迅速化

執行役は当社の各セグメント担当に加え、主要子会社の代表が担う体制としています。これにより、現場の知見を踏まえた意思決定と、当社の方針の迅速な展開が可能となっています。

➤ 2025年度取締役会の主要テーマ

企業の価値創造	中期経営計画(INFRONEER Medium-term Vision 2027)の改定、三井住友建設の統合、投資案件(アリーナ・陸上風力・バイオマス等)及び資金調達
執行状況のモニタリング	三井住友建設のPMIを通じた統合効果(進捗)、四半期業務執行状況報告、指名・報酬・監査の各委員会からの報告
経営理念の浸透	タウンホールミーティング等を通じたステークホルダーエンゲージメントの強化
ガバナンス・リスク管理	取締役・執行体制の整備、取締役会運営の高度化、コンプライアンス強化、情報セキュリティへの対策
開示・株主対応	決算開示、株主総会議案、有価証券報告書の開示、株主還元・配当方針の決定、IR実績報告

➤ 取締役会の実効性評価

インフロンニアは、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。2025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を行いました。

実施概要	対象：全取締役7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：2026年3月2日から3月13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：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	● 取締役会の運営高度化(審議時間の確保、社外取の意見交換機会) ➤ 詳細は P.78 ● 事業ポートフォリオの見直し(資本コスト・収益性の分析、改善) ● 株主との対話
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いきます。

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/>

➤ 社外取締役のサポート体制の推進

2024年度の実効性評価で示された課題への対応状況

2024年度の実効性評価結果において、「役員トレーニングの機会のさらなる充実」が課題の一つとして認識されました。これを受け、2025年度は以下の役員トレーニングの取り組みを実施しました。

➤ その他課題として挙げられた「グループ経営の最適化」は [P.75](#)、「取締役会の運営高度化」は [P.78](#) をご覧ください

DE&I(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)研修

本研修では、アンコンシャスバイアスへの理解や、多様な価値観を踏まえた意思決定の重要性について認識を深めました。研修を通じ、無意識の偏見への気づきや、公平性(エクイティ)の重要性について理解が深まり、単なる制度整備にとどまらず、意思決定の質向上やイノベーション創出に直結する経営課題として認識されました。取締役からは、DE&Iは理念と実践の両輪で推進すべきであり、各部門において具体的なアクションへと落とし込み、組織風土の変革につなげていく必要があるとのコメントがありました。

サイバーセキュリティ研修(IT・DX戦略)

本研修を通じ、サイバーリスクが事業継続及び企業価値に直結する重要経営課題であるとの認識が、取締役間で改めて共有されました。他社においても、役員自らがインシデント対応演習や疑似攻撃訓練に参加する事例が増えており、監督機能の実効性向上に寄与しています。当社においても、単なる知識習得にとどまらず、経営判断としての対応力強化や組織横断的な初動対応体制の確立を重視すべきと考えています。

2025年度の取り組み事例

● 執行状況の情報を補完する会議体への参加

「執行役・事業会社ヒアリング」や「執行役・部門長ヒアリング」の傍聴の機会を提供

● 現場視察・拠点訪問による事業理解の深化

国内外のプロジェクト現場(アリーナ等のインフラ運営、再生可能エネルギー施設、水道関連施設等)の定期的な見学会の実施

● ステークホルダーとの対話

・メディア懇談会

記者と役員とのコミュニケーション機会の提供

・タウンホールミーティング ➤ 詳細は [P.77](#)



取締役・執行役のMUFGスタジアム見学

➤ タウンホールミーティングを通じた従業員との対話

インフロニアグループは、岐部社長が各拠点を訪問し、従業員と直接意見交換するタウンホールミーティングを毎年実施しています。2025年度は、意見交換の質を向上させる新たな取り組みとして、社外取締役をファシリテーターとするパネルディスカッション(社長と各拠点幹部)を導入すると共に、海外拠点でも初開催しました。これからも社長をはじめとする経営陣と従業員のコミュニケーションを活性化し、グループの成長を底上げすると共に、グループ一体での価値創造を推進していきます。



パネルディスカッションの様子

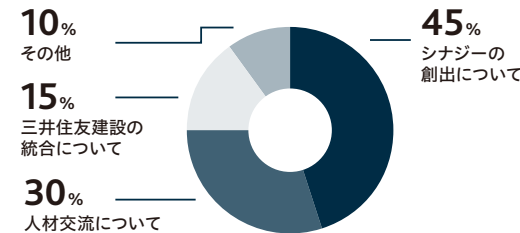
2025年度のポイント

- ・ 全国16回(+海外2回)開催
- ・ 社長+社外取締役が登壇し、対談・パネルディスカッションを実施
- ・ 対面とオンラインの併用により、当社グループの全従業員が参加可能な形式
- ・ 地方開催時には、現場視察、若手従業員とのランチミーティング及び懇親会を併せて実施し、経営層が現場と直接対話

プログラム	登壇者	内容
社長講話	岐部社長	事業利益の最大化と市場評価の向上を通じて、企業価値とブランド力の向上を重視。ステークホルダーから期待・信頼される企業の実現を目指す。
社外取締役講話	社外取締役	各回に社外取締役が1名参加し、それぞれの経験からインフロニアに対する期待について講演
橋本取締役：インフロニア設立後の従業員への影響、コーポレートガバナンスについて 米倉取締役：日本企業における生産性向上と世界におけるインフラビジネスの成長可能性 森谷取締役：自身の経験を踏まえた従業員との対話とグループ内シナジー創出への提言 村山取締役：アナリストの視点から見た当社の評価ポイント 高木取締役：アナリストの視点から見た企業価値評価における重要な5つの資産 小口取締役：自身のキャリアと国際・法務の潮流を踏まえた当社の成長への期待		
質疑応答	岐部社長 社外取締役	社外取締役が司会者となり、従業員からの質問に回答
パネルディスカッション	岐部社長 社外取締役 本部長or支店長	「事業会社シナジー」と「総合インフラサービス」をテーマにディスカッション

従業員からの主な質問・意見

質問テーマ構成(全体100%)



Q. 主要子会社のシナジーは具体的にどのように生み出されるのか？

A. 各社の強みを生かし、人材・技術・情報の共有や共同受注を通じて、現場で実感できるシナジー創出を進めます。

Q. 重複する事業はどのように役割分担するのか？

A. 拙速な統合を行わず、事業特性や現場実態を踏まえ、グループ全体で最適な役割分担を検討します。

Q. どのように人材交流(出向・配置・異動)が行われるのか？

A. すでにインフロニア及びグループ間で人材交流を行っているほか、今後も、戦略の実効性確保や相互理解などを目的として、さらなる検討を進めます。

成果・評価

事後アンケートからは、タウンホールミーティングが経営方針の浸透及び対話の機会として高く評価されていることが確認されました。特に、社長と社外取締役の考えを直接聞くことができた点や、社外取締役の第三者視点が加わることで議論が深まった点に対する評価が多く寄せられました。一方で、戦略の具体的な実行及び現場との接続に対する関心が高く、より双方向性の高い議論や具体性のある説明への期待が示されました。これらの声を踏まえ、対話の質の向上及び戦略実行の透明性向上に取り組んでいきます。

「インフロニアの目指す姿について」の理解度

事前アンケート
3.7
★★★★☆

事後アンケート
4.01
★★★★☆

タウンホールミーティング(ランチミーティング)に参加した従業員の声



三井住友建設株式会社
名城シールド作業所
よこせ もえ
横瀬 萌絵

コンセッションをはじめとする脱請負の戦略や具体的な内容、海外の展望などについて、我々若手職員にもわかる言葉でエピソードを交えて話していただきました。これからインフロニアがやろうとしていることや、その中で自分が技術者として貢献できることなどについて、今までよりも具体的に考えられるようになったと思います。これからはインフロニアグループの一員として、前向きに意欲的に仕事に取り組んでいきたいです。

➤ 高度化に向けた社外取締役の声（実効性評価・改善施策の背景）

取締役会のさらなる機能の維持向上に向け、社外取締役への個別ヒアリングを実施しました。➤ [P.76](#) に示した実効性評価及び改善施策の検討にあたり抽出された主な発言を紹介します。

議論時間と運営のあり方	戦略議論と情報共有	モニタリングとガバナンス運営
議案数の増加に対し、十分な審議時間の確保や運営方法の見直しの必要性が指摘されました。	経営上の重要テーマに関する議論の充実や、情報共有のあり方について課題認識が示されました。	監督機能を支える仕組みや運用面についても改善意見が挙げられました。
 橋本 取締役 ・定期開催に加え、新たに柔軟な議論をする場を設けることで、議論の幅と深さの拡充を期待できる	 高木 取締役 ・取締役間の情報共有の高度化に向けたさらなる取り組みが期待される	 米倉 取締役 ・投資案件は実行後のモニタリングを強化すべき ・執行役の役割や管理体制の明確化が課題
 森谷 取締役 ・1回の会議で扱う案件が多く、議論をさらに深める余地がある ・説明の充実が図られている一方で、議論の時間を一層確保する余地がある	 小口 取締役 ・主要子会社の実態や執行状況の把握を一層深化させることで、監督機能の強化が期待される	 村山 取締役 ・主要子会社ごとにガバナンス体制のばらつきがある ・報酬決定プロセスや基準の透明性向上が必要

総括

これらの指摘から、当社取締役会はリスクテイクを後押しする機能について一定の評価を得ている一方で、それを支える議論の深度や情報共有、運営面の高度化が重要な課題であると認識しています。今後は、取締役会における情報インプットの充実と、執行役・主要子会社を含めたコミュニケーションの強化に重点を置き、より実効性の高い議論の実現に取り組んでいきます。

➤ 取締役会の運営高度化に向けて

- ① 取締役会開催の頻度及び時間の最適化

議案数と審議時間のバランスを適正化するため、取締役会は原則として月1回以上の定例開催とし、特に重要議案については、臨時開催の実施や1回あたりの開催時間も延長することで、深い討議時間を確保します。
- ② 執行状況のオープン化

執行側で開催されている主要会議に社外取締役が自由に参加できるようにし、資料も閲覧できる体制を整えています。執行における重要情報を適切に把握し、取締役会での議論を充実したものにすることを目指します。
- ③ 戦略的な非公式コミュニケーション

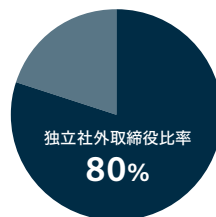
取締役会とは切り離れた時間を設け、中長期戦略・資本政策・組織課題等、特定のテーマについて自由に議論を行います。深い討議を行うことで、意思統一と戦略の質向上を浸透させます。
- ④ 社外取締役と取締役会事務局との個別コミュニケーション

取締役会実効性評価では十分に拾い上げきれない意見や認識を適切に把握し、潜在的な経営課題の抽出及び対応を継続的に行うことで、取締役会運営のさらなる高度化を図ります。

> 三委員会(指名・報酬・監査委員会)の活動

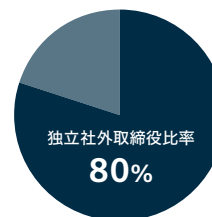
指名委員会

開催回数 12回
出席率 96.0%
委員長
(社外取締役) 森谷 浩一



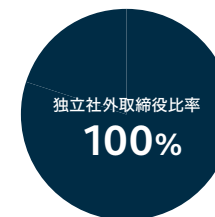
報酬委員会

開催回数 14回
出席率 98.8%
委員長
(社外取締役) 高木 敦



監査委員会

開催回数 19回
出席率 96.1%
委員長
(社外取締役) 橋本 圭一郎



役割

- 当社取締役候補者及び執行役候補者の指名
- 主要子会社の社長、取締役、執行役員の審議

- 当社取締役及び執行役の報酬決定
- 主要子会社の社長、会長、取締役、執行役員報酬の審議

- 執行役及び取締役の職務執行の監査
- 監査報告の作成
- 株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定

2025年度の主な議題と活動

グループ役員体制の在り方の検討

当社における求心力と主要子会社における遠心力のバランスに基づき、適切なガバナンス体制と執行体制を検討。主要子会社における執行役員の役割や人材要件を再定義し、ガイドラインを策定しました。

サクセッションプランの拡充

当社にて実施してきたサクセッションプランを再整理し、主要子会社まで拡大。グループ全体として事業の安定的かつ継続的な成長につなげていくため、幅広い視点により毎年レビューを行うことで、後継者の計画的な育成を進めています。

役割に応じた報酬制度の在り方の検討

当社の年次インセンティブにおいて、社長・コーポレート担当/主要子会社担当/セグメント担当執行役それぞれの役割と成果を示す指標を用いることで、業務執行の責任と報酬の連動性を高め、合理性のある報酬制度を設計しました。

コミットメントの強化

2025年より年次インセンティブに「サステナビリティ運動指標」を導入。さらに、2026年度からは年次インセンティブ及び中長期インセンティブの比率を高めることで、株主価値と経営者の利害を一致させ、持続的な成長へのコミットメントの向上を図っています。

内部統制システムの有効性の評価・検証

当社グループ取締役、執行役、執行役員、内部監査部門及び会計監査人との意見交換等により、各社監査体制の有効性の評価・検証を実施しました。

主要子会社の監査体制の評価・検証

監査品質確保のため、主要子会社監査役及び内部監査部門長からの報告及び意見交換等を実施し、各社監査体制の有効性の評価・検証を実施しました。

情報セキュリティ対策の評価・検証

IT部門との意見交換等を通じて、情報セキュリティ対策の有効性の評価・検証を実施しました。

➤ リスクマネジメント

インフロニアグループは、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。リスクを適切に認識したうえで戦略的にリスクテイクを行い、企業価値の向上と持続的な成長の実現を目指しています。こうした考え方はグループ全体で共有され、すべての事業活動において実践されています。

適切なリスク管理を行うため四半期ごとにリスク管理委員会を開催しています。委員会の委員長はCEOとし、経営層及び各部門の責任者が参加する体制のもと、事業活動や外部環境等の変化に伴うリスクを網羅的に把握しています

図1。具体的には、中期経営計画で定めた、戦略の三本柱及び重点施策とリスク管理を一体的に捉え、「ガバナンス・コンプライアンス・開示と報告」、「戦略と計画」、「業務運営と経営」の各視点からリスクを抽出し、各重点施策に紐づくリスクを体系的に整理しています。

抽出されたリスクは、発生可能性及び影響度の観点から評価・優先順位付けを行い、重点リスクを特定しています。具体的には、発生頻度が「3年に1回程度～1年に1回以上のもの」、影響度については、「グループ全体に重大な影響を与えるもの」等を重点リスクとして特定しています。さらに、重点リスクについては優先的に対策を策定し、その進捗を継続的にモニタリングすると共に、リスク要因間の相関性も踏まえて定期的に見直すことで、リスクマネジメントの実効性を高めています 図2 表1。

図1 リスク管理体制図



図2 リスクマネジメントフロー

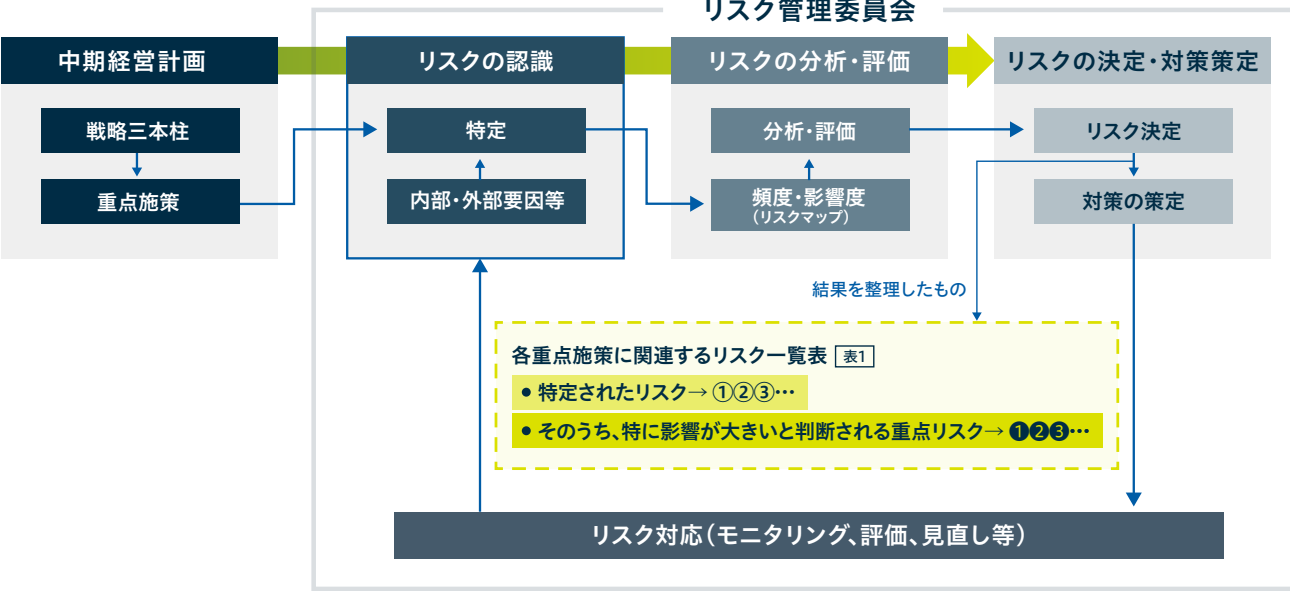


表1 各重点施策に関連するリスク一覧表

中期経営計画	戦略三本柱	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		
	重点施策	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
		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	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	グループ人材戦略の推進	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
リスク				該当する重点施策 ※特に影響が大きいと判断される重点リスクを黒丸数字で表示						
ガバナンス・コンプライアンス・開示と報告	非倫理的行為			①②④⑤⑧						
	法令遵守			①②⑤⑦⑧						
	サステナビリティ報告			①②⑤⑦						
	レピュテーション			①②⑤⑦⑨						
	株主・ステークホルダーとの関係			①②⑤⑧						
戦略と計画	M&Aと事業売却			①②④⑧⑨						
	災害と壊滅的な損害			①②						
	経済情勢			①②⑤⑨						
	グループ全体戦略			①②③④⑤⑥⑨						
	事業戦略			①②③④⑤⑥⑨						
	地理的政治的要因			②⑤						
業務運営と経営	企業文化			③④⑥⑦⑧						
	報告体制			④⑧⑨						
	労働災害			①②⑧						
	人材労務			①②⑥⑦⑧						
	人材多様性			①②③⑥⑦						
	従業員エンゲージメント			③④⑦						
	情報セキュリティ			①②⑧						
	財務状況			①②⑤⑧⑨						
	資機材調達			①②⑥⑨						
	製品、サービスの品質管理			①②③⑥						

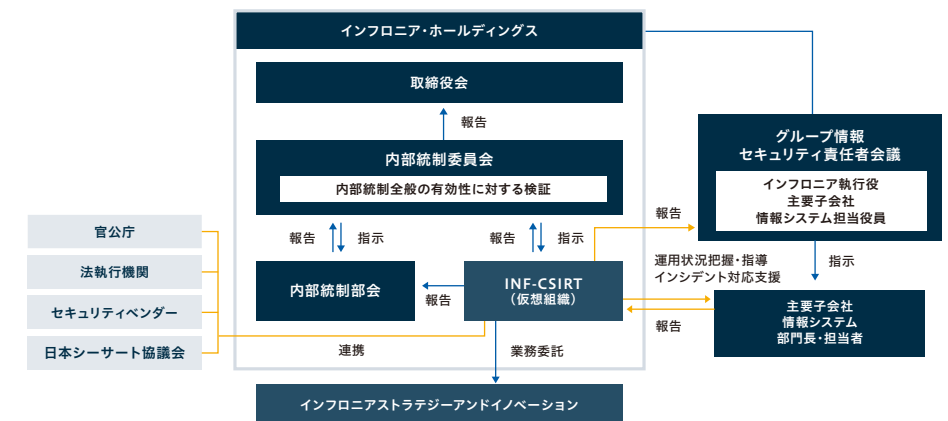
各重点施策に関連するリスク認識と対応策の詳細は有価証券報告書をご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/ir/security_report/

> 情報セキュリティ

当社グループでは、情報セキュリティを重要な経営課題と位置づけています。グループ全体で一貫したセキュリティ体制の構築を推進し、ビジネスの成長とリスクの低減を下支えします。

グループ情報セキュリティ体制図

「グループ情報セキュリティ基本方針」を制定し、主要子会社の情報システム担当役員で構成される「グループ情報セキュリティ責任者会議」にて意思決定を行っています。



主な取り組み

技術的対策

各事業会社情報セキュリティ担当部門長・担当者から構成されるINF-CSIRTが中心となり、各社が個別に実施していた情報セキュリティ施策を整理・統合し、グループの全体コスト最適化と施策の高度化を実現しています。具体的には、VPN機器・外部公開機器を対象としたASM^{※1}による脆弱性管理や、ダークウェブ上の情報流出把握を含む脅威インテリジェンスを運用し、先行的な対策による被害の予防・軽減を図っています。さらに、グループ共通のフルマネージド24時間365日対応のEDR^{※2}・SOC^{※3}体制を構築し、アイデンティティ保護対策の拡充も進めています。

人的対策

グループ共通の教育コンテンツeラーニングを全役員と従業員に実施し、修了条件として各社社長宛の誓約書提出を必須化しています。また、標的型攻撃メール訓練を年2回実施し、開封・未報告データに基づく効果的な改善活動につなげています。加えて、役員向けのサイバーセキュリティ研修及びインシデント対応演習も実施しています。

生成AIへの対応

「生成AIサービス利活用ガイドライン」を策定し、情報管理・データ保護・法令遵守・外部権利保護の基準を満たす認定サービスを整備することで、安全なAI活用環境を確保しています。

※1 ASM(Attack Surface Management) : 組織の外部公開資産を継続的に把握・監視し、サイバー攻撃の対象となるリスクを管理する取り組み
 ※2 EDR(Endpoint Detection and Response) : エンドポイントにおけるマルウェア感染や不審な挙動などの脅威を検知し、調査・対応を行う機能
 ※3 SOC(Security Operation Center) : セキュリティインシデントを発見・分析し対応を行う専門組織

情報セキュリティの詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/information-security.html>

> コンプライアンス

腐敗防止

インフロニアは、「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、従業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」については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。

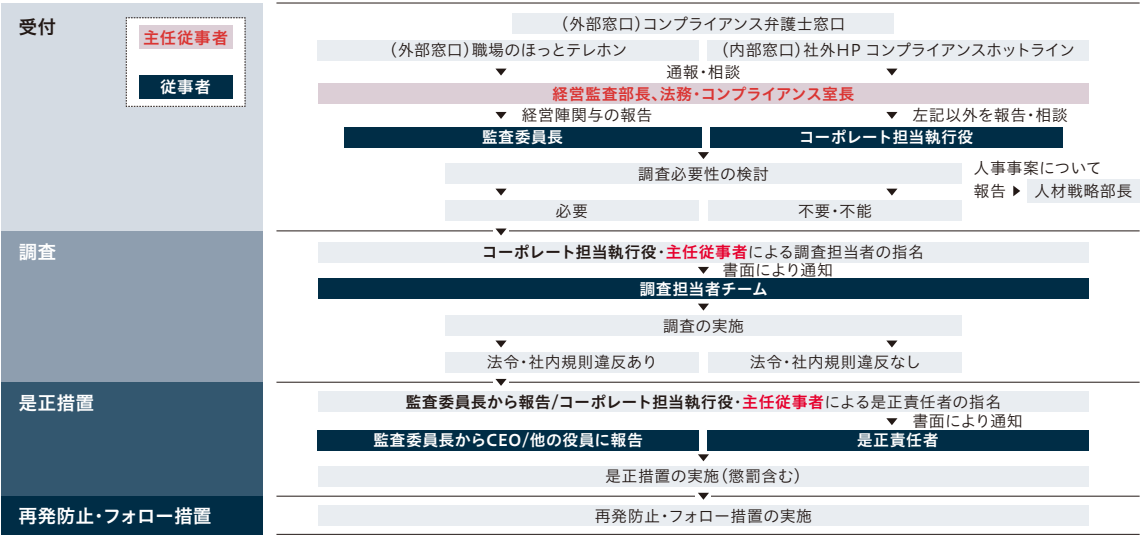
内部通報制度

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、役員・従業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員・従業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、2025年度のグループ全体の内部通報件数は113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、主要子会社ごとに「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、役員・従業員の遵守すべき「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>

> 役員一覧

当社の取締役		きべかずなり 岐部 一誠	はしもと けいいちろう 橋本 圭一郎	よねくら せいいちろう 米倉 誠一郎	もりや こういち 森谷 浩一	むらやまりえ 村山 利栄	たかぎ あつし 高木 敦	おぐち ひかる 小口 光
役職名		取締役 代表執行役社長 指名委員 報酬委員	社外取締役 取締役会議長 監査委員長 指名委員	社外取締役 指名委員 報酬委員	社外取締役 指名委員長 監査委員	社外取締役 指名委員 報酬委員	社外取締役 報酬委員長 監査委員	社外取締役 報酬委員 監査委員
取締役在任年数（2026年6月時点）		4年9か月	4年9か月	4年9か月	4年9か月	4年9か月	4年9か月	1年
取締役会出席状況（2025年度実績）		11/12回	12/12回	11/12回	12/12回	12/12回	12/12回	9/9回
スキル項目	スキルの選定基準	期待される役割・専門性の項目						
企業経営	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	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	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	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	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	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	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	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	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。	●	●	●	●			



経歴の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/company/outline.html>



スキルマトリックス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/

環境 ENVIRONMENT

> 基本的な考え方

インフロンニアグループは、経済成長の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の実現を目指しています。自然との調和を図りながら、現在のみならず将来世代にも豊かな自然と持続的な経済機会を提供します。また、「気候変動」「循環経済」「自然再興」「汚染防止」「水の安全保障」といった課題は相互に関連する重要な経営課題と認識しています。当社に影響するリスクと機会の双方を的確に把握すると共に、深刻化する社会課題に対し、事業活動そのものを通じて持続的な価値創出とサステナビリティの実現を目指します。

 環境マネジメントについてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/management.html>

自然再興

ネイチャーポジティブの実現
グリーンインフラの推進

- 取り組み
- 地域と連携した活動の推進
 - 持続可能な森林づくりに貢献する木材利用の拡大
 - 土地利用における生物多様性への影響の最小化
 - AIや技術を活用したインフラの保全

 自然再興についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/living.html>

気候変動

2050年 カーボンニュートラルの実現
2030年 スコープ1+2 45.8%削減
スコープ3 25%削減 (SBT認定取得済)

- 取り組み
- 再生可能エネルギーによる発電及び発電施設の建設
 - 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

 気候変動についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/climate.html>

汚染防止

PRTR制度*対象化学物質使用量の管理
排水の適切な処理
土壌汚染の未然防止・影響の低減・回避等

- 取り組み
- 有機フッ素化合物対応水処理技術の推進
 - 油水分離槽等による汚染防止の取り組み

※ 化学物質排出移動量届出制度
 汚染防止についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/pollution.html>

循環経済

2030年 アスファルト合材製造事業において再生材料の割合を50%以上とする
2030年 主要資材の資源生産性を25円/kg以上とする

- 取り組み
- 資源消費や環境負荷の低減
 - 建設副産物のリサイクル
 - 施設の再生・維持管理・運営を含めたストック活用
 - 用途・機能を転換して価値を生むアップサイクルへの挑戦

 循環経済についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/circular-economy.html>

水の安全保障

水環境管理の徹底
有害物質の適正処理
2027年 水資源消費の最適目標を設定

- 取り組み
- 水の効率的な使用、リサイクル、再利用、排水処理の徹底
 - 水使用量の削減
 - 水インフラ事業を通じて水に関連するインフラ整備、水問題の解決に貢献

 水の安全保障についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/water.html>

> 気候変動への対応

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年度を基準年として、2030年にスコープ1+2を45.8%、スコープ3を25%削減する目標を設定しています（SBT^{※1}認定取得済）。2025年度は三井住友建設の排出量が増加したことにより、排出量は約466万t-CO₂^{※2}（前年度比約209万t-CO₂増）となりました。一方で、目標に対する進捗としては、2021年度比でスコープ1+2は33.2%、スコープ3（カテゴリー1+11）は17.8%削減を達成しています。今後は、エンボディードカーボン^{※3}の評価体制を強化や、舗装分野における「ecole（エコール）」の導入推進、バリューチェーン全体での排出量削減を推進すると共に、インフラ運営事業においても、サプライヤーを含むステークホルダーとの連携を通じて、温室効果ガス（以下、GHG）削減の実効性を高める取り組みを進めていきます。

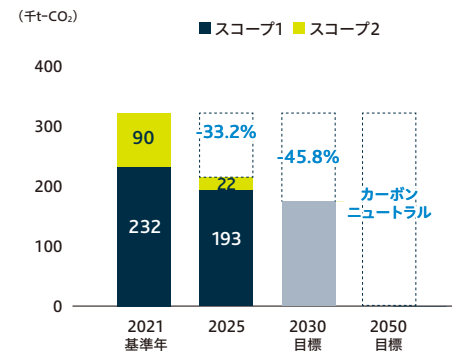
※1 科学的根拠に基づいた目標

※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

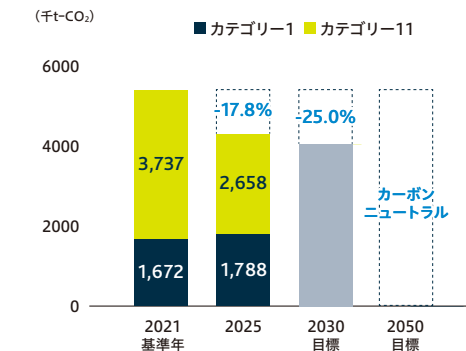
※3 エンボディードカーボン：建築物の運用以外（建材の調達、製造、輸送、建設工事、建物の廃棄・リサイクル）で排出されるCO₂の総量

 気候変動の考え方・方針などについてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/climate.html>

GHG排出量 スコープ1+2



GHG排出量 スコープ3



TCFD 提言への対応

当社グループは、気候変動を重要な経営課題と捉え、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示を通じて、持続的な企業価値向上を目指しています。

 TCFDフレームワークに基づく情報開示についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/tcf.html>



■ 再生可能エネルギーでカーボンニュートラルを前進させる

再生可能エネルギー（以下、再エネ）では、日本風力開発による風力発電に加え、2026年度より卒FITによる小売電気事業を開始し、発電から供給までを一体で展開しています。また、三井住友建設では、水上太陽光発電などの再エネ技術を活用し、脱炭素と中長期的な事業成長の両立を進めています。さらに、前田建設では、系統用蓄電池事業への参画を通じて、再エネの変動を吸収し、電力需給の安定化に貢献します。発電から蓄電・運用までを一体で捉えることで、再エネの主力電源化を支え、脱炭素社会の実現とエネルギーインフラ分野における地産地消等、新たな価値創出を進めています。

 卒FIT風力を活用した小売電気事業の開始についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.jwd.co.jp/retail/news/358/>



左) 三井住友建設「水上太陽光発電」 右) 前田建設「系統用蓄電池」

■ 建築物のライフサイクル全体でのCO₂排出量削減への貢献

前田建設では、建築物のライフサイクル全体でCO₂排出量を可視化するホールライフカーボンを算定し、削減メニューの構築を進めています。脱炭素社会実現と評価手法の標準化に貢献します。 ホールライフカーボンについてはWebサイトをご覧ください
<https://www.maeda.co.jp/news/2025/02/14/5612.html>

■ 舗装技術「ecole」から広がる脱炭素

前田道路では、アスファルトをフォームド（泡）化することで混合性・締固め性を向上させ、従来より低い温度での合材の製造・施工を可能とするフォームドアスファルト技術を展開しています。これにより、骨材加熱に使用する燃料の削減が可能となり、CO₂排出量の低減に貢献します。さらに、フォームドアスファルト混合物「ecole」は、従来よりも性能を向上させると共に、締固め性の効果の持続時間を延長しています。環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に向けて、環境に配慮した工法や製造技術の改良を進めると共に、新たな技術開発にも取り組んでいます。

 「ecole（エコール）」についてはWebサイトをご覧ください
<https://ssl.maedaroad.co.jp/product/ecole>



前田道路「環境配慮型舗装ecole」

> 事業を通じた循環経済の実装

インフロニアグループは、資源を一度使って終わるのではなく、価値をできるだけ長く社会の中で活かし続ける循環経済の実現を目指しています。原材料の採取から製造、利用、再生・再利用に至るライフサイクル全体を見据え、資源投入量の抑制と価値の最大化、廃棄物の削減を同時に実現することが重要であると考えています。建設・インフラ分野における技術やノウハウを活かし、再生・リサイクル、高耐久化、アップサイクル、ストック活用といった多様な取り組みを組み合わせながら、循環経済の実現に貢献していきます。

■ 建設副産物の循環利用の推進

前田道路は、建設工事で発生するがれき類等の建設副産物を受け入れ、中間処理により再生骨材や再生路盤材へ資源化しています。再生材は販売や再生アスファルト合材に活用し、最終処分量削減と天然資源使用の低減に貢献し、循環的に資源を有効活用します。

 前田道路の製品についてはWebサイトをご覧ください
<https://ssl.maedaroad.co.jp/business/retail/>

■ 再生可能エネルギー設備の長寿命化を支える人材の育成

日本風力開発グループのイオスエンジニアリング&サービスでは、風力発電設備の長期安定運用に向け、ブレード補修技術者を育成する国内初の専門教育施設を開設しました。風車の大型化や洋上風力の拡大に伴い高まる保守需要に対応し、点検から高度補修まで担う人材を育成。設備の長寿命化と安定稼働を通じ、再生可能エネルギーの持続的な活用に貢献します。



イオスエンジニアリング&サービス株式会社
ブレードトレーニングセンター

 ブレードトレーニングセンターについてはWebサイトをご覧ください
<https://www.jwd.co.jp/news/2026021701/>

■ 既存インフラの価値を活かす取り組み

前田建設は、既存の公共施設や社会インフラの改修による長寿命化だけでなく、長期的にそれらの運営に携わることで、資産の価値向上に寄与しています。

 富山市総合体育館Rコンセッション事業についてはWebサイトをご覧ください
https://www.maeda.co.jp/works/datsukeoi/toyama_arena.html

> 自然再興への取り組み

当社グループは、生物多様性への依存と影響を重要な経営課題と捉え、ネイチャーポジティブの実現を中長期戦略に位置付けています。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく自然関連リスク・機会の分析と開示を進めると共に、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーと統合した取り組みにより、事業の持続可能性とインフラの機能価値の両立を図っています。さらに、30by30への参画やグリーンインフラの推進を通じ、地域と共に自然資本の回復と社会価値の向上を目指します。

■ AIで支える樹木とインフラの安全

三井住友建設は、AIによる画像解析を活用した樹木リスク評価システム「tree AI®（ツリーアイ）」を開発しました。倒木や落枝の恐れがある樹木を簡易かつ効率的に評価し、点検結果をデジタルで可視化することで、計画的な樹木管理を支援します。自然環境の保全とインフラの安全・安心を両立させる手法として、自治体等での実証を進め、自然を“管理する”視点から持続可能な社会基盤の構築に貢献します。 > tree AI® P.57

 tree AI®についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.smcon.co.jp/topics/2025/12171300/>

■ 舗装と緑が共存する街づくり

前田道路は、街路樹の健全な生育と舗装の機能性を両立する「MDグリーンインフラ工法」を展開しています。舗装下に耐圧植栽基盤を設けることで、樹木の根系環境を改善し、根上がりの抑制や倒伏リスクの低減に貢献します。さらに、暑熱環境の緩和や雨水流出抑制など、緑が持つ多様な機能を都市インフラに取り込むことで、自然の力を活かした持続可能なまちづくりを進めています。  「MDグリーンインフラ工法」についてはWebサイトをご覧ください
<https://ssl.maedaroad.co.jp/product/md>



前田道路MD
グリーンインフラ工法

■ 自然共生サイトとしての研究拠点

前田建設のICI総合センターは、敷地全体をビオトープと見立てたランドスケープ計画に基づく生物多様性保全の取り組みが



評価され、「自然共生サイト」に認定されました。OECM（保護地域以外で生物多様性保全に資する区域）として国際データベースにも登録され、ネイチャーポジティブを実証・発信する研究拠点として機能しています。  ICI総合センターについてはWebサイトをご覧ください
<https://www.ici-center.jp/>

> 汚染防止の取り組み

当社グループは事業活動に伴う水質汚染リスクを重要な環境課題と認識し、適切な管理と技術開発を通じて水環境の保全に取り組んでいます。有害物質の排出抑制や処理の高度化を進めると共に、法令遵守を徹底し、事業全体で水質への影響低減を図っています。また、環境規制の高度化や新たなリスクへの対応に向けて技術開発を推進し、安全で持続可能な水利用の実現に貢献します。

■ 有機フッ素化合物対応水処理技術

前田建設では、有機フッ素化合物(PFOS・PFOA)による水質汚染リスクへの対応として、浄化用水処理装置を開発し、現地での浄化を実施しています。



浄化装置設置

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」で構成され、汎用車両に搭載可能な可搬式とすることで、汚染源近傍での迅速な対応を実現します。また、処理水の再利用も可能であり、汚染物質の拡散や流出を抑制すると共に、二次的な環境負荷の低減にも寄与しています。このような技術を通じて、規制強化が進む有機フッ素化合物への対応力を高めると共に、水環境における環境リスクの未然防止と継続的な低減に貢献します。

 PFAS吸着処理システム「De-POP's ION®」についてはWebサイトをご覧ください
https://www.maeda.co.jp/tech_service/detail/de-pops_ion.html

> 水の安全保障への貢献

当社グループは、水を社会・経済活動を支える重要な基盤と捉え、水の安定供給と持続可能な利用の確保に取り組んでいます。水インフラの運営・維持管理、水資源の効率的な活用、水リスクへの対応を一体的に推進することで、水の安全性と供給の信頼性向上を図っています。さらに、気候変動やインフラ老朽化といった課題を踏まえ、レジリエンスの高い水供給体制の構築と地域社会における水の安全保障の強化に貢献しています。

■ 水インフラの持続的な運営

当社グループは、水道・工業用水道・下水道分野において官民連携事業を展開し、水インフラの持続的な運営に取り組んでいます。みおつくし工業用水コンセッションや三浦下水道コンセッションでは、SPCを通じて施設の運営・維持管理を担っています。関係企業との連携により専門性を結集し、水資源の効率的かつ安定的な活用を推進すると共に、豊橋浄水場コンセッション等にも取り組み、水の安全性と持続可能性の確保を図っています。

> 水インフラ事業の紹介  P.28  三浦下水道コンセッションについてはWebサイトをご覧ください
<https://www.miuragesuido.com/>

■ 水損失防止

みおつくし工業用水コンセッションでは、老朽化が進む管路に対し、漏水センサや解析技術を活用した状態監視保全を行い、大規模漏水の未然防止に取り組んでいます。また、突発的な漏水にも対応できる体制を整備し、迅速な復旧を行うことで被害の最小化を図っています。こうした予防と対応の両面から、水損失の抑制と安定供給の確保を実現しています。

 みおつくし工業用水コンセッションについてはWebサイトをご覧ください
<https://www.osakakousui.com/>



修繕現場：漏水箇所の特定

■ 水使用量削減

三井住友建設では、水循環式自己処理型バイオトイレを開発し、水資源の有効活用に取り組んでいます。本設備は上下水道に依存せず、微生物処理と洗浄水の循環利用により使用水量を大幅に抑制。汲み取りや給水が必要としないため、インフラが制約される環境でも安定した衛生環境を確保します。災害時においても継続的に利用できる仕組みにより、水の安全保障とレジリエンス向上に貢献します。

 水循環式自己処理型バイオトイレ「SMilet (スマイレット)®」についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.smcon.co.jp/service/biotoilet/>



水循環式自己処理型バイオトイレ「SMilet (スマイレット)®」

社会 SOCIETY

人権

方針・考え方

インフロニアグループは、「インフラストラクチャー・ビジネスの既存概念に挑み、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」という使命のもと、国内外の多様なパートナーと事業を展開しています。その基盤として、事業に関わるすべての人々の人権尊重を重要と認識しています。国際規範を支持し「人権方針」を策定のうえ、事業プロセス全体で人権尊重を徹底しています。社会環境や国際要請の変化に応じて方針を見直し、社内外のステークホルダーと共に取り組みを推進しています。

人権デューデリジェンス

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、事業及びサプライチェーンにおける人権への負の影響の特定・評価・防止・軽減に取り組んでいます。リスクの把握にあたっては、事業特性や社会環境を踏まえ、深刻度と発生可能性の観点から重要リスクを特定しています。特定したリスクに対しては、予防・是正措置とモニタリングを行い、外部の知見も踏まえながら継続的な改善を進めています。

インフロニアグループ人権方針、推進体制、人権リスクマップの詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/human-rights.html>

人権に関する相談・通報窓口

当社グループは、外部の方も利用可能な通報窓口を設け、人権に関する相談・通報を受け付け、適切に対応しています。

外国人技能者への支援

前田建設では、協力会社で組織する前友会と連携し、外国人技能者、特に技能実習生の人権尊重に取り組んでいます。アンケートや個別訪問により課題やリスクを把握し、採用・雇用支援や日本語教育、見守りを通じて安心して働ける環境づくりを進めています。

「外国人技能者への支援」の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/human-rights.html>



外国人技能実習生個別訪問

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、サプライヤーを重要なパートナーと位置づけ、信頼関係のもとサプライチェーン全体でのサステナビリティの実現を目指しています。サステナビリティ調達方針及びガイドラインに基づき、品質・価格・納期に加え、環境、人権、労働安全衛生、コンプライアンスを踏まえた責任ある調達を推進しています。ビジネスパートナーに取り組みへの協力を要請し、対話と協働により持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。

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Webサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/scm.html>

サステナビリティ調達ガイドラインの展開

当社グループは、サプライヤーとの協働によりサプライチェーンのサステナビリティ向上に取り組んでいます。2025年度は主要な取引先から回答を得て、取り組みの浸透度を5点満点で評価したところ、標準以上の3.6点となりました。本調査は人権デューデリジェンスの一環としてリスク把握に活用しています。今後も対話やフィードバックを通じて取り組みの向上とガイドラインの浸透を図っています。

インフロニアグループサステナビリティ調達ガイドラインに関するアンケート調査結果

分類	評価点	概要	
サステナビリティ調達ガイドラインの浸透	3.1	対象:	当社グループ主要子会社 取引先967社
【人権・労働】	4.1	回答率:	63.1%(610社)
【安全衛生】	3.7	評価方法:	8分類・15項目に対し、 5点満点での採点評価
【環境】	3.1	従業員規模 内訳:	100人以上122社(20%) 100人未満488社(80%)
【公正取引・倫理・腐敗防止】	3.7		
【情報セキュリティ】	3.7		
【事業継続計画】	3.8		
【社会貢献】	3.2		
全体平均点	3.6		

2025年度インフロニアグループサステナビリティ調達ガイドラインに関する調査結果の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/pdf/sustainability/social/SurveyResults2025-ProcurementGuidelines.pdf>

> 労働基準

方針・考え方

建設業では2024年4月から時間外労働の上限規制が適用されるなど、働き方改革への対応が求められています。インフロニアグループは人権方針に基づき、安全で健康的な労働環境の確保と労働時間の適正管理を進め、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日制完遂

前田道路は完全週休2日制を掲げ、現場ごとの課題を一つひとつ着実に解消する取り組みを推進。その結果、意識と行動が大きく変わり初年度から達成率100%を実現しました。

■ダム工事における作業の自動化による適正な労働環境の確保

前田建設では、ダム工事におけるコンクリートの表面処理作業などの過酷な手作業や工程制約といった課題に対し、自動化機械を開発・導入し、作業の自動化を推進しています。これにより、作業員の負担軽減と長時間労働の抑制を図っています。



自動グリーンカットマシン

> 地域・コミュニティ

地域社会との共生と価値創出

各地域での取り組みや対話を通じて信頼関係を築き、持続的な価値創出を目指しています。地域社会との共生を基盤とし、雇用創出や現地調達を通じて地域経済に貢献します。

■イベントを通じたインフラ理解の促進 (前田製作所)

かにクレーン等の体験を通じ、インフラを身近に感じる学びの機会を提供しています。



■2025年度産学連携講座 (日本風力開発)

青森山田高校・中学校と連携し、風力発電を通じて地域の未来を考える場を提供しています。



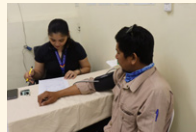
■中泊町での水産振興 (日本風力開発)

中泊町・小泊漁業協同組合と連携し、水産振興に向けた取り組みを推進しています。



■フィリピンにおける献血活動 (三井住友建設)

鉄道プロジェクトにおいて献血活動を継続し、地域医療への貢献と関係強化に取り組んでいます。



> 健康と安全

安全衛生

当社グループは、安全衛生管理のもと法令を遵守し、災害防止を徹底しながら、安全で安心な事業活動の遂行に注力しています。

■山岳トンネル工事における安全性と生産性の向上

山岳トンネル工事では、重大災害にリスクの高い工程に対し、機械化・自動化やAI・ICTの活用を進めています。前田建設では、自動装薬専用機や鋼製支保工建込みロボットなどにより人力作業を削減し、危険エリアへの立ち入り低減を実現しています。三井住友建設では、AIによる発破パターン選定や地山状況の可視化により、リスク低減と施工の効率化を進めています。



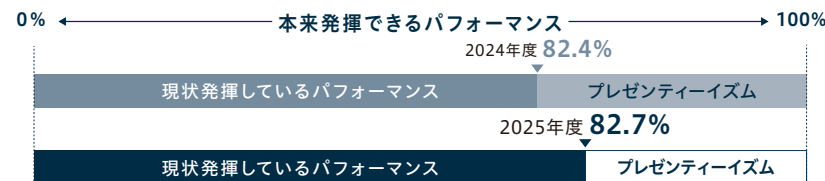
AIによる発破パターン選定

健康経営(中期健康経営計画)

当社グループは、組織及び従業員に対する健康投資を通じて、生産性向上と企業価値向上の実現を目指し、2026年度から2028年度を対象とする「インフロニアグループ中期健康経営計画」を策定いたしました。本期間中、グループ横断で継続的に確認される健康課題については重点課題と位置づけ、プレゼンティーイズム※の改善を通じて生産性向上及び企業価値向上を目指し取り組みを推進します。

※プレゼンティーイズム：出勤しているものの、健康上の問題によりパフォーマンスが低下している状態

プレゼンティーイズムの推移



■「健康経営優良法人」2026取得

当社は、「健康経営優良法人2026(中小規模法人)」として認定を取得しました。当社グループは中期健康経営計画に基づき、健康増進施策のさらなる充実と、浸透を図ることで持続的な企業価値向上の実現を目指します。

©インフロニアグループ認定健康経営優良法人2026(大規模法人)
前田建設・前田道路・前田製作所

