

インフロニア・ホールディングス 統合報告書 2026

INFRONEER  
Holdings Inc.

年刊

# インフロニア

Vol.5

IG Arena



島耕作  
社外取締役 に就任

未来に  
挑む



# Who is it?

インフロニアとは何者か？

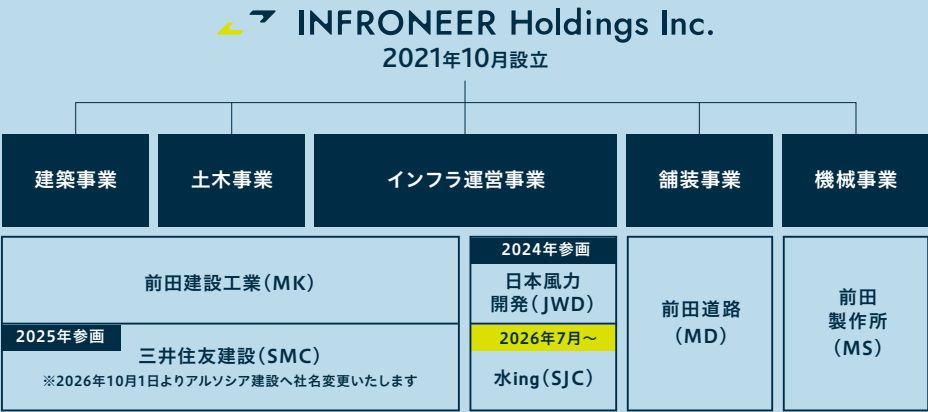
A.

## 日本初の総合インフラサービス企業

「つくる」「建てる」から「価値を生み出す」インフラへ

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

➤ ※インフラ、エンジニアリング力（用語集 P.94）



建築、土木、舗装、機械及びインフラ運営を主要事業とし、リテール事業や不動産事業等、幅広く展開しています。インフロニアは、一つひとつの事業に誠実に向き合いながら企業価値向上に努め、グループが一体となって地域・社会と共にある企業として、インフラサービスの未来に挑んでいきます。

請負

脱請負

### 脱請負とは

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

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

### 島耕作がインフロニアの社外取締役役に就任！



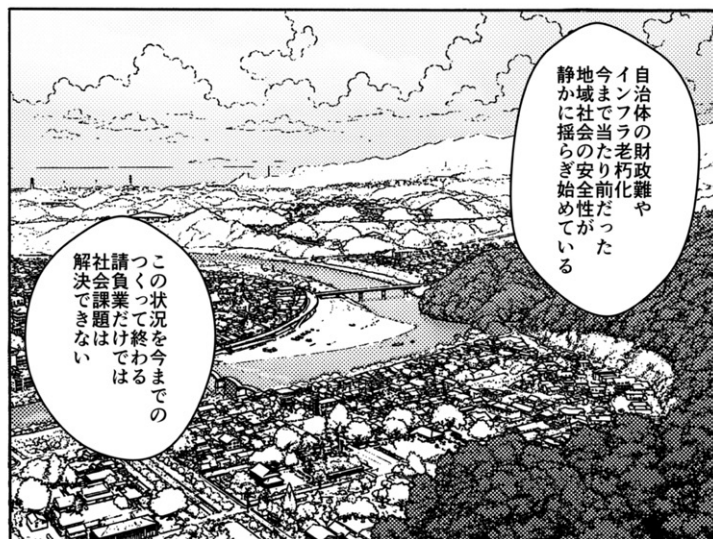
次々と訪れる難題に持ち前の行動力と人間力で道を切り開き、社長そして相談役まで昇り詰めてきた島耕作。長年勤めたテコットを辞し、新たに「社外取締役」の道を選ぶことに。数多のオファーの中で次に選んだ道は一。

©弘兼憲史／講談社

『島耕作』とは

シリーズ累計発行部数4,700万部超。大手電機メーカー「初芝電器産業」に勤める島耕作が活躍する姿を描いた弘兼憲史の人気シリーズ。シリーズを重ねるごとに、グローバルな展開を広げ、経済、政治情勢を交えたビジネス漫画の金字塔となる。





人物紹介



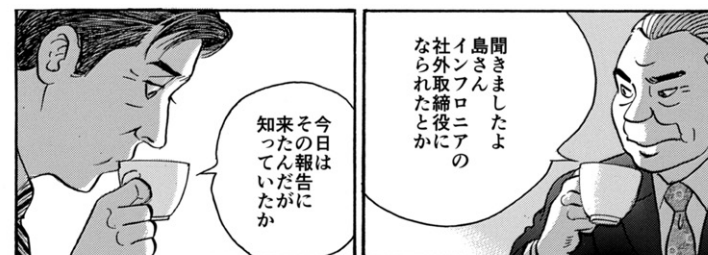
国分 圭太郎

テコット2代目社長。現会長。島の右腕として数々の危機を鎮圧した傑物。

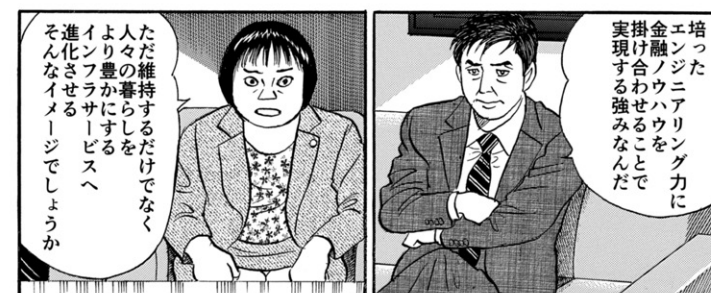
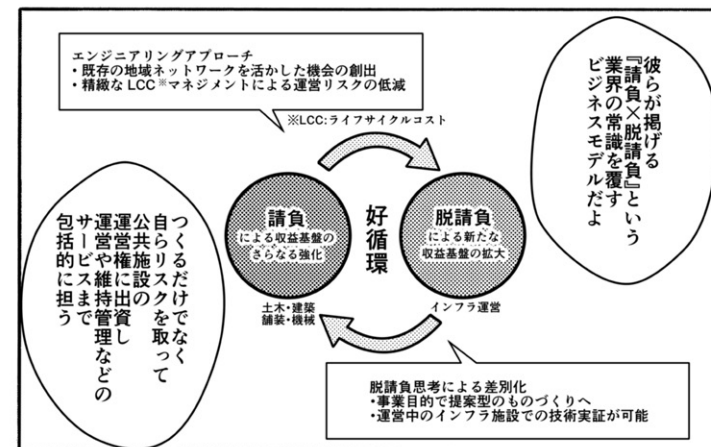


四谷 嵐子

テコット4代目社長。初芝取締役や大学学長を経て社長に就任。政官財に精通する才女。









# To where?

## インフロニアが目指す未来とは？

# A.

### どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。

いつでもどこでも人々が安心して暮らせる持続可能な社会や、災害に強く環境に優しい街。

そこに暮らす人々がともにワクワクできる世界。私たちはインフラの力でライフスタイルやカルチャーをも変革できると考えています。

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

目指す未来の実現に向けて、以下の理念を定めています。

## Challenge the status quo

インフラの未来に挑む

### 私たちが目指す未来

どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。

### 私たちの使命

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

### 私たちが約束する価値

社会・地域の安全安心とサステナビリティ

Vision

Mission

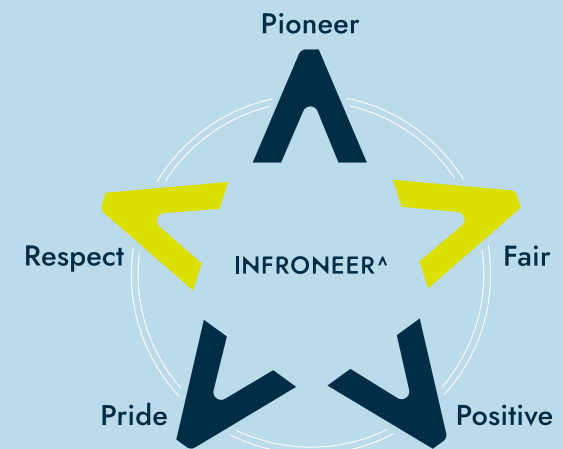
Value

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

## INFRONEER<sup>^</sup> (インフロニア・キャレット)

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

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





# 統合報告書 2026 について

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

情報開示体系図



事業詳細については、事業会社コーポレートサイトをご覧ください。

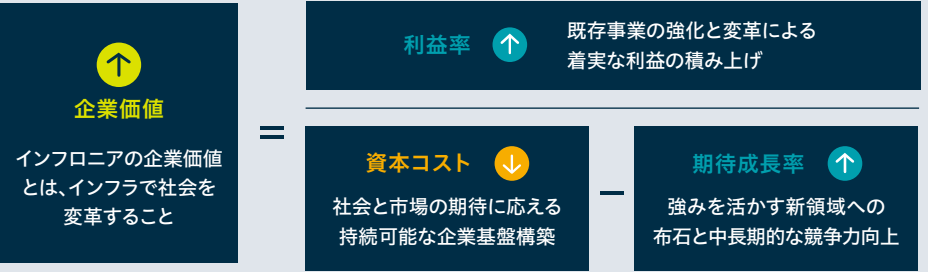
|                                                                                                                |                                                                                                            |                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 前田建設<br>https://www.maeda.co.jp/<br>前田道路<br>https://ssl.maedaroad.co.jp/<br>前田製作所<br>https://www.maesei.co.jp/ | 日本風力開発<br>https://www.jwd.co.jp/<br>三井住友建設<br>https://www.smcon.co.jp/<br>水ing<br>https://www.swing-w.com/ | インフロニアストラテジーアンドイノベーション<br>https://www.isi.infroneer.com/ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|

|          |                                                                                                                                                                                                             |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象期間     | 2025年4月1日～2026年3月31日の当社グループの活動を対象としています。一部、それ以前からの取り組みや直近の活動も含まれます。なお、掲載している数値や内容には一部を除き水ingを含んでおりません。三井住友建設は2026年10月1日からアルソシア建設へ社名変更いたします。本統合報告書に掲載しているグラフや表は、別途記載がない限り「2026年3月末現在」及び「2025年度」の情報をご報告しています。 |
| 参考ガイドライン | 国際会計基準（IFRS）財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、GRIスタンダード、ISO26000                                                                                                                                           |

統合報告書2026のポイント

POINT 1 企業価値向上の計算式を軸とした構成

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



POINT 2 対話で深まるインフロニアのグループ連携

「総合インフラサービス企業」を目指して、当社グループは三井住友建設を新たに経営統合しました。グループ統合の目的や成果について、解説しています。

事業会社2社  
トップ対談

前田建設と三井住友建設の  
両トップが統合の進捗と成  
果について語り合いました。

> P.42

一橋大学大学院 円谷昭一教  
授を迎え、各委員会の委員長  
を務める社外取締役3名がイ  
ンフロニアの今後の成長と課  
題について議論しました。

> P.72

POINT 3 社外の視点で捉えるインフロニアの企業価値

既存概念にとらわれず挑戦を続けるインフロニア。その成長戦略と企業価値向上への取り組みに対する期待を、社外の視点から探ります。

特別対談

当社社長の岐部と日立製  
作所の東原敏昭会長が、変  
革を推進するリーダーシッ  
プと組織運営について対  
談しました。

> P.62

社外取締役座談会

一橋大学大学院 円谷昭一教  
授を迎え、各委員会の委員長  
を務める社外取締役3名がイ  
ンフロニアの今後の成長と課  
題について議論しました。

> P.72

# CONTENTS

## インフロニアとは？

### Chapter 1

#### イントロダクション

#### 2 インフロニアを知るためのQ&A



#### 6 統合報告書 2026 について

#### 7 CONTENTS

### Chapter 2

#### トップメッセージ

#### 8 トップメッセージ



インフラの価値創造を広げ、  
投資事業拡大フェーズで  
企業価値向上を加速する

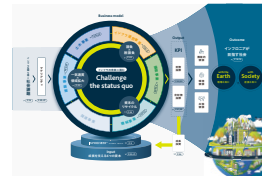
## インフラサービスで社会を 変革する企業の価値とは？

### Chapter 3

#### 価値創造ストーリー ↑

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

#### 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



## 変革・成長を続ける そのために必要なことは？

### Chapter 4

#### 成長への投資戦略 ↑

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

#### 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 wking 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

## 社会と市場の期待に応える 持続可能な企業基盤とは？

### Chapter 5

#### 価値創造の基盤強化 ↓

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

- 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

## インフロニアの 現在地とは？

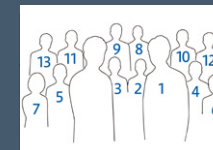
### Chapter 6

#### データセクション

- 90 財務ハイライト
- 91 非財務ハイライト
- 92 財務サマリー
- 93 非財務サマリー
- 94 外部からの評価・用語集
- 95 会社概要及び株式関連情報

## 編集方針

インフロニアのビジネスをわかりやすくお伝えするために、  
「社外取締役 島耕作」とのコラボを実現させました。1年の期  
間限定公開ですのでお見逃しなく！



- ①代表執行役社長 岐部 一誠
- ②取締役(社外) 橋本 圭一郎
- ③取締役(社外) 米倉 誠一郎
- ④取締役(社外) 森谷 浩一
- ⑤取締役(社外) 村山 利栄
- ⑥取締役(社外) 高木 敦
- ⑦取締役(社外) 小口 光
- ⑧執行役 中西 隆夫
- ⑨執行役 幡鎌 裕二
- ⑩執行役 下條 真
- ⑪執行役 前田 操治
- ⑫執行役 今泉 保彦
- ⑬執行役 柴田 敏雄





## TOP MESSAGE

# インフラの価値創造を広げ、 投資事業拡大フェーズで 企業価値向上を加速する

### 「総合インフラサービス企業」の 体制が整い、本格的な成長段階へ

インフロニア・ホールディングスが総合インフラサービス企業として歩み始めて5年目を迎えました。これまで当社グループは、その実現に向けて事業基盤の構築を進めてきましたが、いよいよ本格的な成長フェーズへと踏み出そうとしています。

建設業の請負ビジネスは、景気や政策といった外部要因によって需給が大きく左右されます。この構造から抜け出すには、インフラの運営や投資による安定的な収益基盤が欠かせません。そこで、『『つくる』だけではなく、新しい市場へ打って出ていく』という考えのもと、持株会社化とM&Aを構想しました。ターゲット市場は、官民連携と再生可能エネルギー（以下、再エネ）の2軸です。

この2軸でビジネスモデルを確立するには、3つのピースが欠かせませんでした。コンセッションの運営を担う水インフラ事業、再エネの開発投資、そしてそれらを可能にする施工能力の増強です。これらが揃ってはじめて、インフラをつくるだけでなく、プロジェクトに投資し、運営し、その価値を高め、さらに必要に応じて売却という選択肢も活用しながら次の成長投資へとつなげるまでを一貫して担えるインフロニアのビジネスモデルが実現します。



インフロニア・ホールディングス株式会社  
取締役 代表執行役社長 兼 CEO

きべ かずなり

**岐部 一誠**

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

2024年1月に日本風力開発、2025年9月に三井住友建設、2026年7月に水ingが参画しました。事業機会を前にしたとき、変化の本質を見極める慎重さと、機会を成長へと変える大胆さ。その両輪を大切にしながら一つひとつ着実に実行してきたことで、ようやく現在の体制を築くことができました。私は約20年前から総合インフラサービス企業のあるべき姿を描き続けてきましたが、2020年に前田道路の株式を追加取得し、グループの一員として迎え入れたとき、構想が現実として動き始めた瞬間だったと思っています。▶ 前田建設・三井住友建設トップ対談 (P.42)

ただし、体制が整うことと中身が伴うことは別の話です。ここからはグループ各社のコア事業を伸ばす「縦の成長」と、インフラビジネスとして領域を広げる「横の展開」を同時に進めなければなりません。形をつくる段階は終わり、本格的に総合インフラサービス企業として走り出しました。

何をもって勝ち抜くのか。当社グループの強みは、エンジニアリング力を基盤に、インフラのキャピタルリサイクルを一貫して回せる点にあります。競い合うのは総合商社や国内デベロッパー、海外企業やインフラファンドなどですが、これらを一体的に担える企業グループは我々のほかに存在しません。この独自性こそ、企業価値を高めるうえでの最大の武器だと考えています。

▶ 資本のリサイクル (P.24)

## エンジニアリング力の融合が競争力の源泉になる

三井住友建設や水ingがグループに加わったことの意義は、単なる事業規模の拡大にとどまるものではありません。重要なのは、それぞれの会社が培ってきたエンジニアリング力を掛け合わせることで、当社グループ全体の競争力を一段と高めていくことです。各社が専門的に扱う領域は違っても、エンジニアリングの根幹にある考え方は共通しています。データを集め、分析し、そこ

から法則を見だし、最適解を導く。そうした論理的な思考力と実行力こそが、当社グループならではの強みの源泉です。

インフラを取り巻く社会課題は一つの専門的手法だけで解決できるものではありません。複数の専門性を掛け合わせ、構想から投資、設計・施工、運営・維持管理、売却までを一体で考えることで、これまで個社だけでは生まれにくかった発想や解決策が見えてきます。また、このエンジニアリング力はファイナンスとも結びつき、事業リスクを可視化して資本構成を設計すれば、調達コストの低減にもつながります。

領域をまたぐ掛け合わせは、事業の捉え方にも及びます。請負と脱請負は、対立するものではありません。請負事業で培ってきたエンジニアリング力があるからこそ、インフラ運営や官民連携事業でもリスクを見極め、価値を高められます。一方で、運営や投資の領域に踏み出すことで、従来の請負だけでは得られなかったノウハウが蓄積され、請負事業そのものの競争力向上にもつながります。将来的には、この2つを分けて語る必要がない状態をつくりたいと考えています。インフラに対して、どのようなアプローチが最も価値を生むのか。その最適解をグループ全体で探り、実行できる組織こそが、当社が目指す「総合インフラサービス企業」の姿です。▶ ビジネスモデル (P.22)

## 投資事業拡大フェーズを加速させる3つの成長領域

中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」では、2027年度に事業利益1,000億円、EBITDA1,510億円を目指すことを掲げました。これは当初2030年度に見据えていた水準を3年前倒しするものです。背景には、M&Aによる体制構築が想定より早く進んだこと、グループ各社のポテンシャルが想定を上回っていたことがあります。物価変動などの外部環境

は見極める必要がありますが、各社の強みを活かせば、より高い成長を実現できると確信しています。

▶ 中期経営計画と2030年度に向けたロードマップ (P.34)

この中期経営計画を支える成長の柱は、大きく3つあります。第一に、官民連携事業です。当社グループは、道路、上下水道、スタジアム・アリーナなどのインフラ分野において、投資、設計・施工から運営・維持管理までを担う事業モデルの構築を押し進めています。人口減少や財政制約、担い手不足が進む中、インフラを持続可能な形で維持していくことは、日本社会全体の大きな課題と捉えています。

特に道路分野では、老朽化したインフラの更新需要が高まる一方で、自治体の管理負担は年々増えています。当社グループは、前田道路をはじめとする舗装事業の知見を活かし、府中市や八潮市などで実証的な取り組みを進めています。現時点では実証段階ではありますが、効率的な維持管理や包括的なマネジメントの高度化まで含めた、新たな官民連携の可能性を追求しています。道路は国民生活や地域経済を支える基盤であり、その維持・更新を効率的かつ持続的に行う仕組みづくりは、今後の大きな成長機会になると考えています。

また、水道分野でも水ingの参画により、企画・建設から運営・維持管理までを一体で担う体制が整いました。道路分野と同じような社会課題に直面する中、民間のノウハウを活用した運営効率化への期待は高まっています。当社グループは、水ingが持つオペレーション・運営ノウハウとこれまでの建設・エンジニアリング力を組み合わせることで、上下水道分野における新たな価値創造を進めていきます。▶ コラム 水ing (P.40)

さらに、スタジアム・アリーナ事業も当社が注力する官民連携分野の一つです。ここには、当社が掲げるインフラを通じた社会変革が凝縮されています。人口減少や地方の衰退が進む日本において、スポーツやエンターテインメントには、人を集め、地域に



新たなにぎわいを生み出す力があります。IGアリーナの開業などを契機に、各地でスタジアム・アリーナを起点としたまちづくりへの関心が高まりました。スポーツ・エンターテインメントビジネスの常識そのものが、変わり始めています。

当社グループは、IGアリーナで日本初の「BT+コンセッション方式」を適用しました。運営で得た実践的な知見は、他の自治体の課題解決に向けた提案の精度を高め、新たな案件の獲得にもつながります。スタジアム・アリーナの需要が全国へ広がる中、先行して実績を積み、当社グループならではの競争優位性を確立していきます。

第二の成長の柱は、海外展開です。三井住友建設がアジアを中心に築いてきた海外実績とネットワークは、大きな成長ドライバーです。私自身、インドやフィリピンの拠点を訪れ、現地のお客様とも直接対話しました。そこで強く感じたのは、三井住友建設に寄せられる信頼と期待の厚さです。この2カ国ではPPPやコンセッションへの理解が日本以上に浸透しており、当社グループのビジネスモデルを展開できる余地は広いと考えています。さらに7月にはSamsung C&T社と、国内外におけるインフラ開発事業やコンセッションを含む官民連携事業等への戦略的協力を推進するための覚書を締結しました。相互の知見やノウハウを共有し、新たな事業機会の創出を目指していきます。▶ 海外戦略 (P.61)

ここに水ingの水処理技術を掛け合わせれば、海外における水インフラ事業の可能性も広がります。水ingは高い技術力を持ちながら、過去の海外展開において施工請負だけでは乗り越えにくい壁にも直面してきました。しかし、三井住友建設の海外ネットワーク、水ingのオペレーションや運営力、そしてコンセッション事業の知見を組み合わせれば、これまでとは異なるアプローチが見えてきます。これは、複数の事業会社が同じグループになったからこそ実現できる、インフラならではの

成長ストーリーです。

第三の柱は、再エネ事業です。RE100やスコープ2に加え、サプライチェーン全体での脱炭素化が求められる中、エネルギー調達は環境問題にとどまらず、企業競争力を左右する経営課題になっています。企業は自らが使用するエネルギーだけでなく、その調達先や取引先を含めた環境負荷についても説明責任を求められるようになり、それが企業の事業継続や投資判断にも影響を与える時代です。地政学リスクが増す中、安定的なエネルギー確保という日本の重要な国策の観点からも、再エネへの期待は高まっています。

日本風力開発は、現中期経営計画の期間に約1,300億円もの投資を実行し、2030年までに1,000MWの案件開発を計画しています。発電事業は投資から収益化までに長い時間を要するため、本格的な利益貢献は2030年度以降を見込んでいます。案件開発の進捗やEBITDAの成長見通しを通じて、中長期的な企業価値向上につながる姿を示していきたいと考えています。

### ▶ 成長投資戦略 (P.36)

再エネ事業を成長軌道に乗せるうえで重要なのが、開発から電力販売までの一貫した体制づくりです。日本風力開発は風力発電の開発力に強みを持つ一方で、開発した電力を売る段階では電力会社との連携が不可欠でした。その販売面のパートナーとして中部電力ミライズとの長期PPA基本合意が進んだことで、開発から発電・販売までを見据えた事業基盤が着実に整いつつあります。

## 事業そのものを通じて サステナビリティを実現する

当社グループはこれまで、官公庁や企業を主なお客様としてインフラサービスを提供してきました。コンセッションなど運営まで担う事業を広げる中で、インフラを利用する地域の方々の

暮らしと直接つながる場面が増えています。「つくって引き渡す関係」から、「暮らしのそばで使われ続けるインフラサービス」と事業の重心が移るにつれ、当社グループが担う責任の質も変わってきました。

インフラは、日々の暮らしを足元から支える基盤です。その安全性や安定した稼働、環境への配慮は人々の生活の質に直結します。だからこそ当社グループは、サステナビリティを事業活動と切り離して捉えるのではなく、経営そのものに組み込むべき考え方として重視しています。インフラを長く、安全に使い続けられるようにすることが、事業の成長と社会課題の解決の両立につながります。これが、当社の考えるサステナビリティの根幹です。

また、インフラは数多くのパートナー企業との連携があって初めて成り立つものです。サプライチェーン全体で、安全・品質・環境・人権・ガバナンスへの配慮を徹底することも、当社グループにとって重要なテーマです。関係するすべての皆様とともに、社会課題の解決と暮らしの質の向上に取り組むことが、中長期的な企業価値の向上にもつながると考えています。

### ▶ サステナビリティ戦略 (P.70)

## 統合の実効性を高める ガバナンス・DX・人的資本

成長投資を推し進めるうえで欠かせないのが、それを支える経営基盤の進化です。M&Aで体制を整えた後に直面する最大の課題は、制度や仕組みの統合ではありません。「心の壁」です。私は異なる企業文化や価値観を持つ人たちと新しい共同体をつくることは、言語や国の違いを克服することよりも難しいと感じています。この壁は人と人との対話を重ねることでしか越えることができないからこそ、私は全国の拠点を回るタウンホールミーティングを設立時から継続しています。2025年度は海外を含め全18カ所を回りました。情報を届けるだけならオンラインで

十分ですが、現地に足を運ぶとお互いの腹落ちの度合いがまるで違います。経営メッセージは人伝えに広がるうちに私が伝えたかったAというメッセージが、BにもCにも幾通りにも変容して伝わってしまうことがあります。地方を回ると「建設の仕事はいずれなくなるのか」といった、本来の趣旨とかけ離れた不安の声を耳にすることもありました。wingが加わり対象拠点はさらに増えますが、今後も直接対話の機会を大切にします。

▶ タウンホールミーティング (P.77)

対話と並行して、ガバナンス体制の進化も進めています。当社は設立当初より、指名委員会等設置会社として、執行役に適切に権限委譲し、取締役と執行役の責任と役割を明確化していますが、この動きをさらに加速させています。2025年度に、当社の社内取締役を代表執行役社長のみとする体制とし、さらに 2026年7月より、ホールディングスの社外取締役それぞれが事業会社の非業務執行取締役を担う体制へと移行しました。ホールディングスと事業会社のガバナンスを一体化させる、当社グループにとって重要な取り組みです。これにより、意思決定のスピードが格段に上がり、グループ全体の方針を事業会社まで一気通貫で浸透させるための安定した経営基盤が整いました。▶ ガバナンス (P.75)

DXも成長を支える柱の一つです。2025年4月から運営しているアクセントアとの合併会社「インフロニアストラテジーアンドイノベーション(ISI)」設立の目的は、従来の守り中心のIT投資の構造を改革し、変革や成長への投資に振り向けることです。実際に、M&Aした会社のシステム統合や会計システムを短期間でSAPへ刷新する取り組み、現場における原価悪化を未然に防ぐことで逸失利益の削減に貢献するなど、具体的な成果も出始めています。これらの成果は、当社とアクセントア双方が同じ船に乗る成功報酬型の仕組みを取り入れたパートナーシップによるものです。今後は、インフラの集中管理やスピーディーな経営の意思決定をナレッジとAIによって実現していきます。▶ IT・DX戦略 (P.56)

こうした変革を最終的に担うのは人です。M&Aにより、当社グループの人材基盤は質・量共に大きく広がりました。各社が培ってきた文化や専門性を尊重しながら、適材適所に活かしていくことが重要になります。

そのために、経営視点や事業視点を備えた人を育むグループ共通教育にも取り組んでいます。個社の枠を越えて学び、互いの知見を持ち寄る機会を増やすことで、請負と脱請負を一体として捉え、事業を推進できる力を養います。次世代経営層の育成と登用も全社で進め、将来の成長を支える土台を固めています。

▶ 人材戦略 (P.58)

あわせて、2024年度より「J-ESOP(従業員株式給付制度)」を導入しました。インフロニア全体の純利益の4%をグループ全従業員に株式として均等付与する仕組みであり、単なるインセンティブや福利厚生とは異なる概念として設計しています。狙いは、それぞれの持ち場で働く一人ひとりが、自らの仕事と当社グループ全体の成長とのつながりを実感できるようにすることです。会社の成長を全従業員で分かち合う仕組みを持つことが、グループとしての一体感や当事者意識にも結びつくと考えています。

▶ シナジートビックス (P.41)

## ステークホルダーの皆様へ 企業価値の本質を伝えていく

当社グループは、企業価値を本質的に高めることに注力しています。重要なのは、事業活動の成果を着実に積み上げ、資本市場からの評価を持続的に高めることです。そのために、成長投資と資産効率化の両面から資本効率を高めています。

また、請負事業で培った事業基盤をもとに、規律あるレバレッジ経営を貫いてきました。中期経営計画の期間中に、2,300億円から2,700億円規模の成長投資を計画しており、その原資の一部を生み出すために政策保有株式と保有不動産の見直しを進めて

います。政策保有株式は、2027年度までにゼロとする方針で、順次売却を進めています。保有不動産についても、グループ全体で一元的に管理する仕組みを導入し、保有し続ける経済合理性があるものを除いて順次売却を進めます。こうして生み出した経営資源を、成長領域へ再投資してまいります。

当社グループのビジネスモデルは、先行投資が成果として可視化されるまでに時間を要します。その過程にある今、企業価値の全体像について、市場への情報発信が十分に行き届いていない面があることも認識しています。だからこそ、すべてのステークホルダーの皆様へ、当社グループの企業価値のストーリーを誠実に伝え続けることが欠かせません。IRの強化はもちろん、統合報告書やWeb・メディアなど多様な場を通じて、目指す未来とそこへ至る戦略の道筋をわかりやすく発信してまいります。

私たちが進めているビジネスモデルは、約25年をかけて磨いてきた仮説に基づくものです。今、その仮説が確かな兆しを伴い、事業の成果へと結びつき始めています。インフラのルールを変えれば、社会は、より便利で豊かなものになると考えています。その理念のもと、グループの仲と共に挑戦を続けてまいります。これからの当社グループの成長と、今後の取り組みにご期待いただけますと幸いです。





## 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

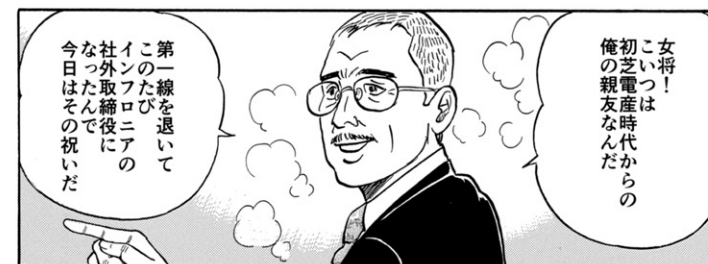
島耕作が関心を示す「総合インフラサービス」  
という革新的モデルとは何か？  
社会課題の解決と新たな価値創出を  
実現しようとする企業像に迫る！



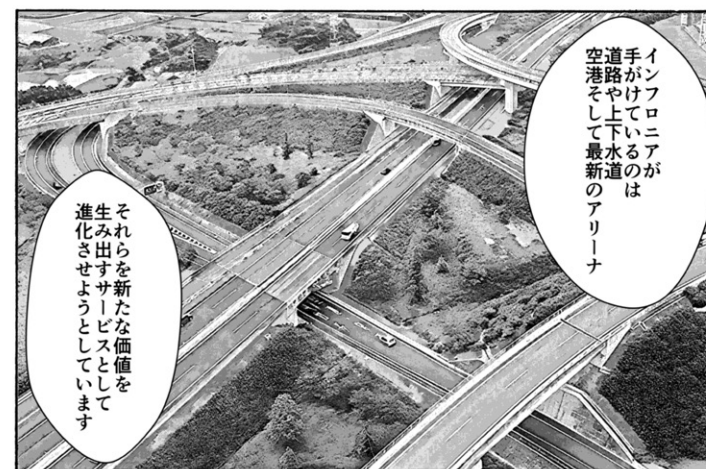
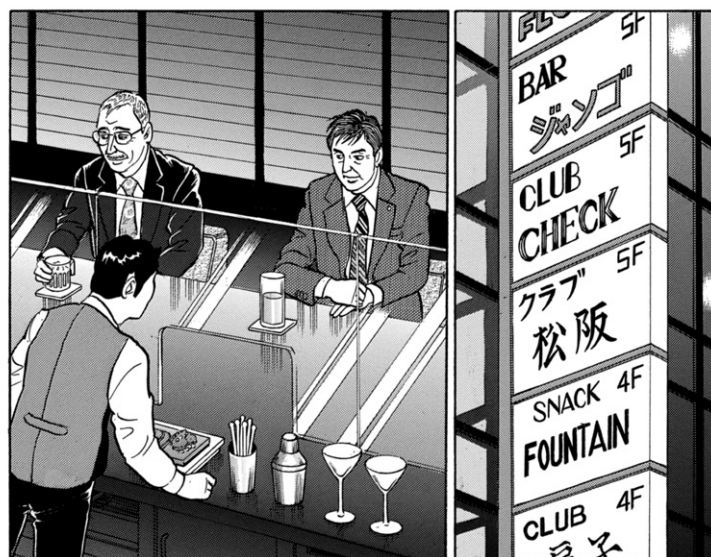


平瀬 健一

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。











ああ





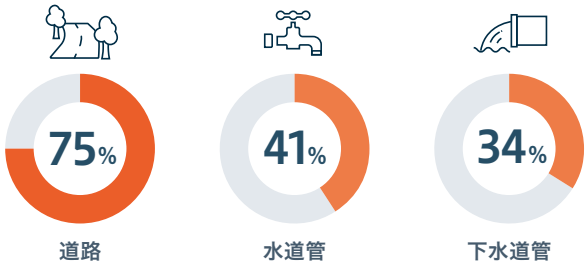
# インフラを取り巻く社会課題

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



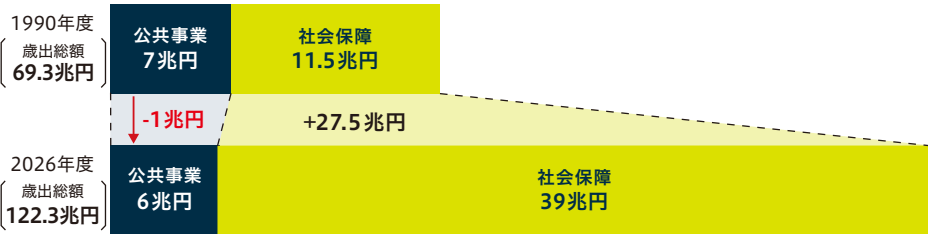
更新の目安とされる建設後50年以上経過するインフラの割合が今後、加速度的に高くなり、老朽化の課題に直面。維持管理にかかるコスト及び技術（担い手）が必要。



## 国の財政的制約

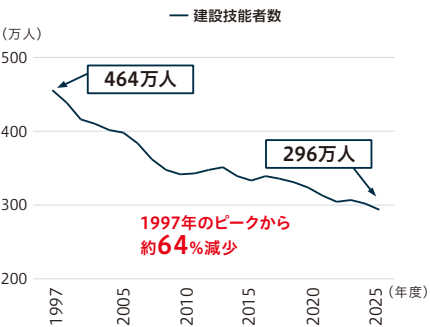
社会保障費は3倍以上に増えている一方で、維持管理費を含めた公共工事等のインフラ投資は減少。

国の歳出



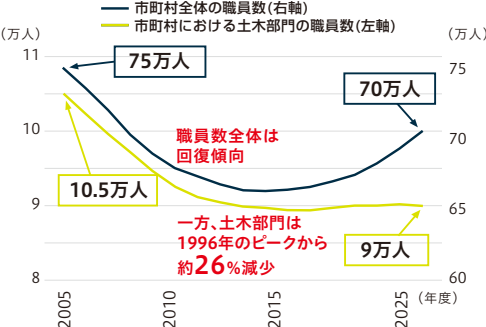
## インフラの担い手不足

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。

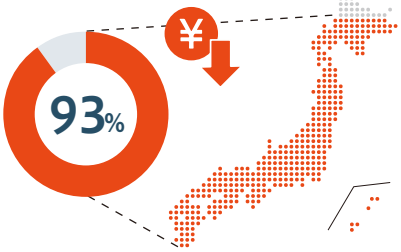
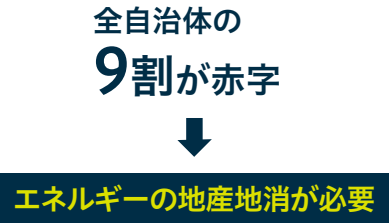
市町村における職員数の推移(市町村全体、土木部門)



## 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)

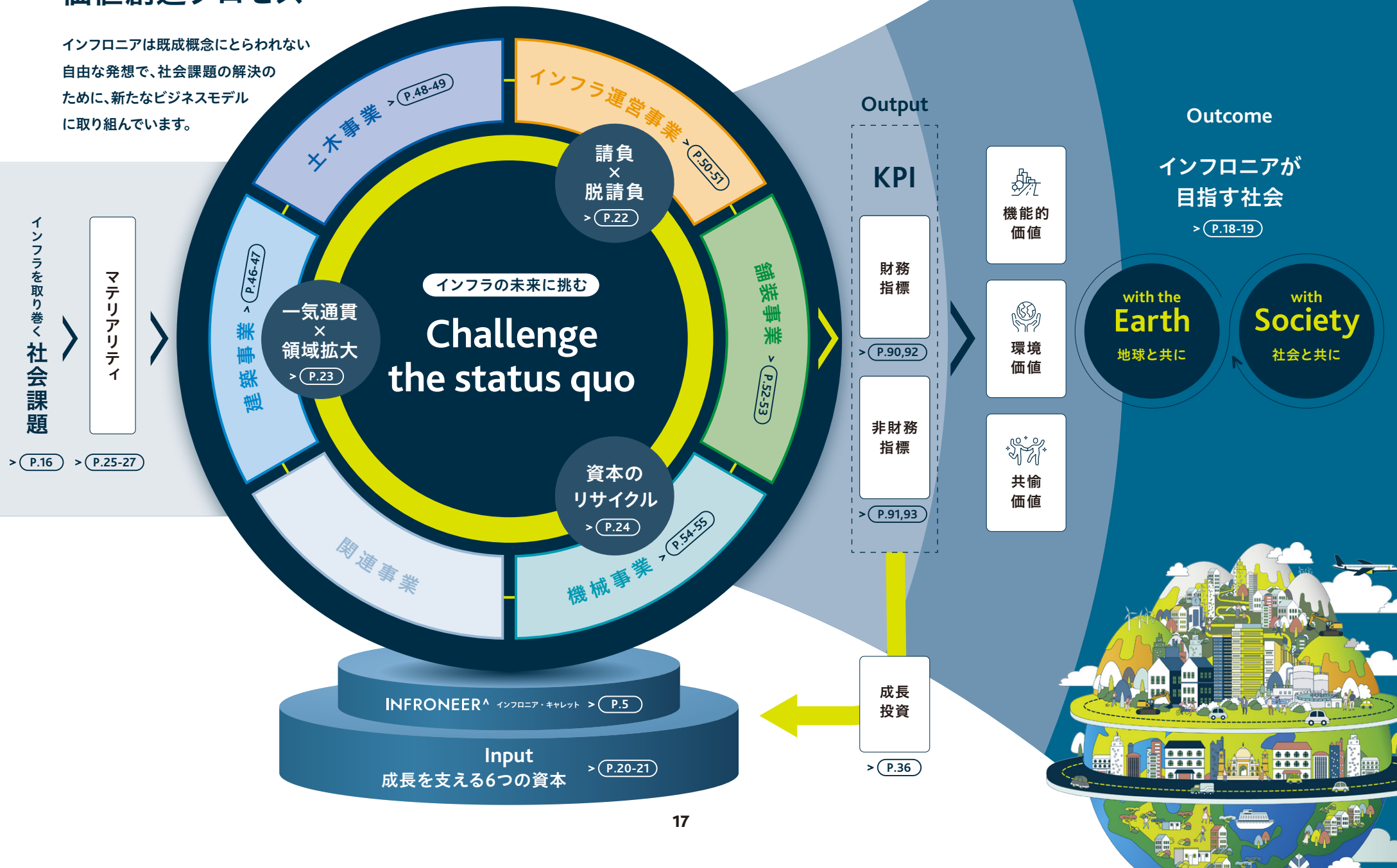


【出典】インフラ老朽化:国土交通省「インフラメンテナンス情報」、国の財政的制約:財務省「一般会計(当初予算)における公共事業関係費の割合の推移」「令和8年度一般会計予算歳出・歳入の構成」、インフラの担い手不足:日本建設業連合会「建設業デジタルハンドブック」国土交通省「第1回インフラマネジメント戦略小委員会 配布資料2」、再生可能エネルギーの需要の高まり:環境省「2022年版地域経済循環分析用データベース」

## 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



## INFRONEER 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

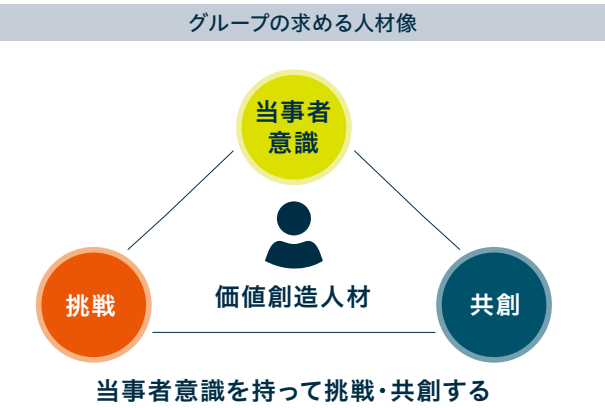
価値創造の源泉となる様々な事業基盤の中で特に重要なものが、「人的資本」「財務資本」「ビジネスノウハウ」「インフラサービスの提供拠点」「長期パートナーシップ」「自然資本」です。これまで積み重ねてきた事業基盤の強化を図りながら、それぞれの事業基盤を効果的かつ効率的に組み合わせることにより、インフロニアグループの持続的な成長と社会そして地球の持続的な発展の両立を目指します。

## 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](#)



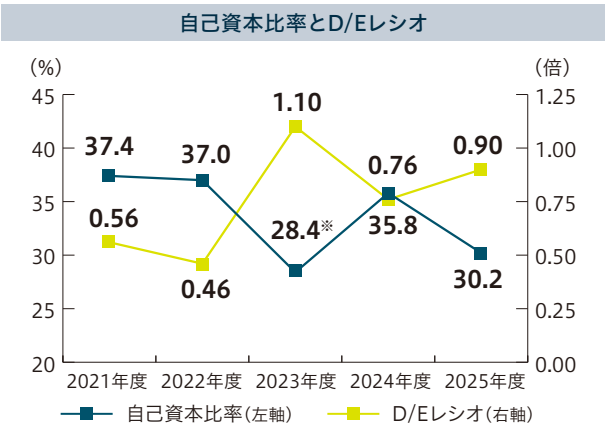
## 2 財務資本

### 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<br>(加入会社数) | 土木・建築事業: 前友会(639社)、真栄会(1,742社)<br>舗装事業: 共栄会(93社)、瀝友会(55社)                                                      |
| アライアンス<br>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>



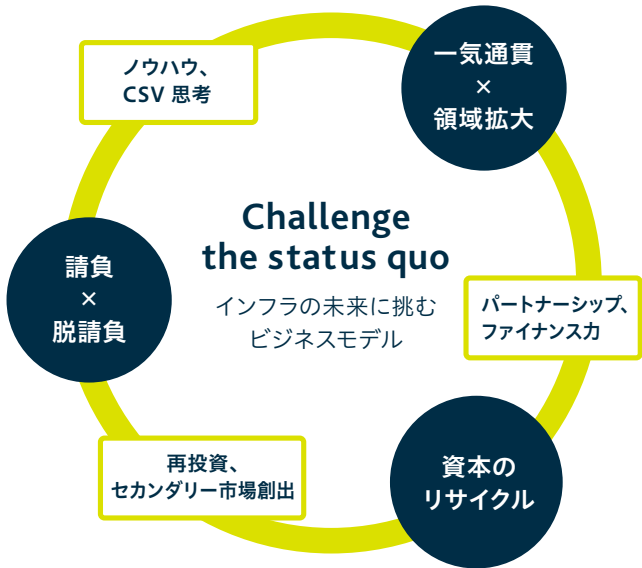
# インフラの未来に挑む、ビジネスモデル・競争優位性

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>



## 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

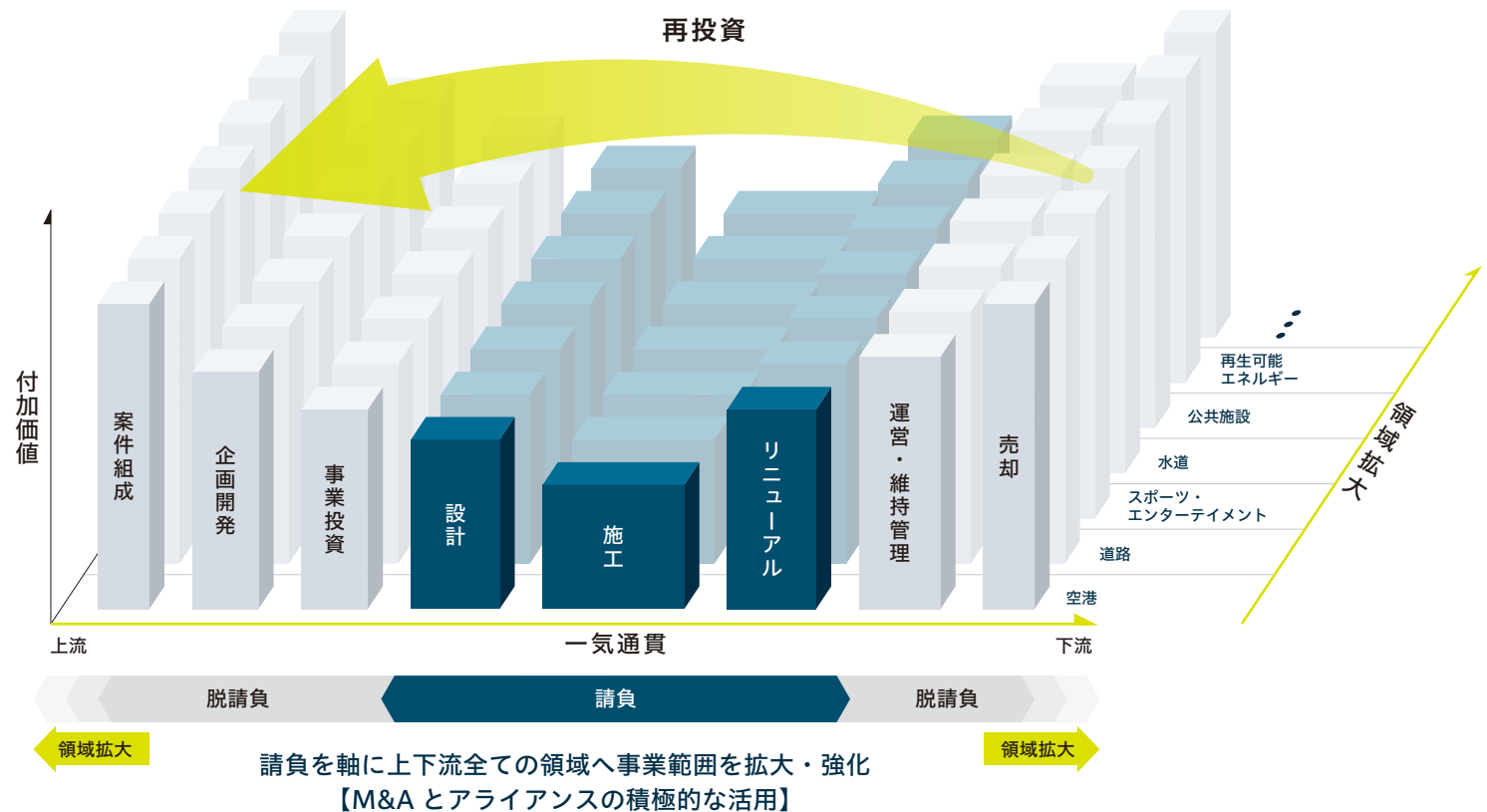
#### 一気通貫

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

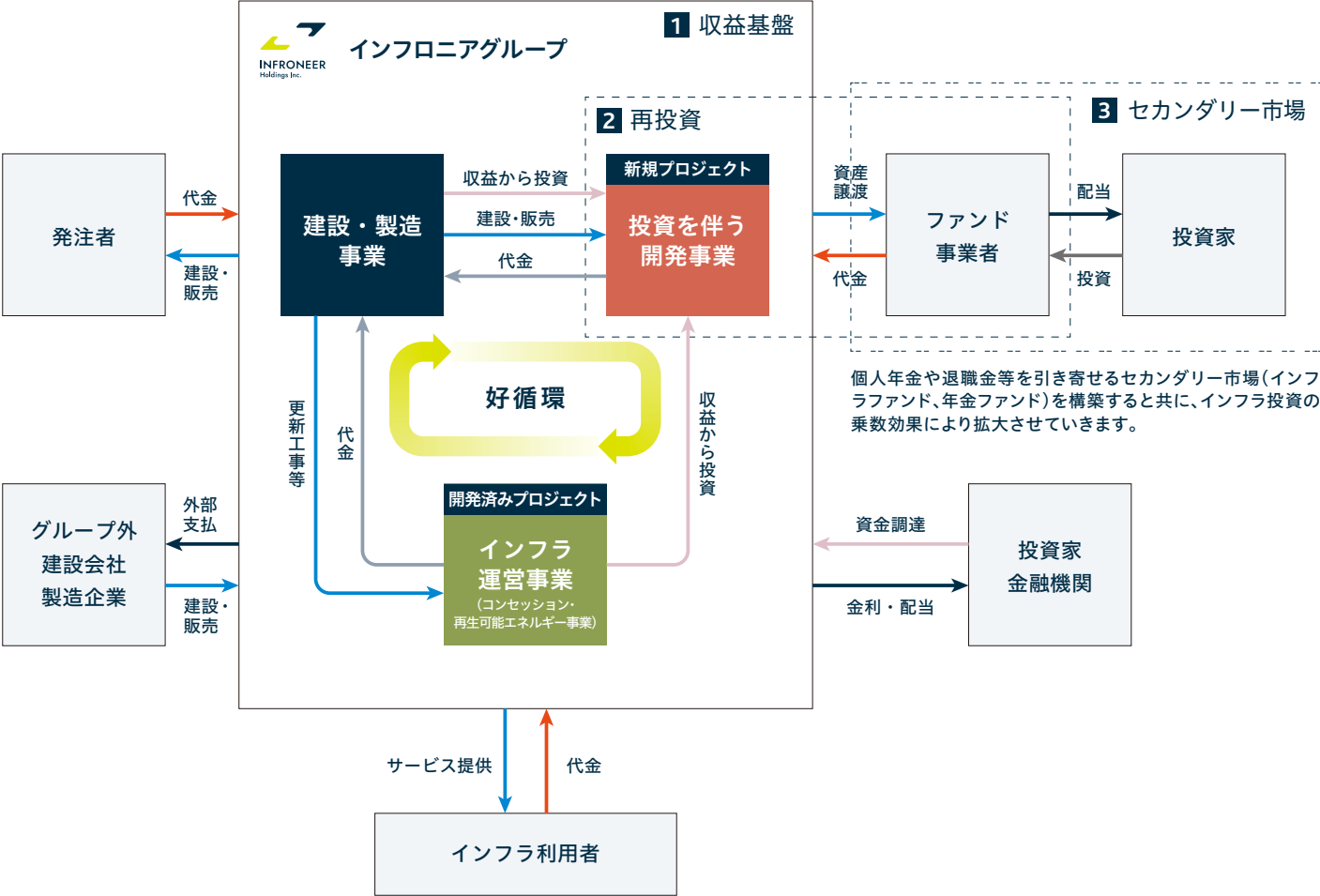
エンジニアリング力と金融ノウハウをベースに、リスクを取ってインフラをつくり、運営し、長期リターンを生み出すプロジェクトにする。そして、安定運用が重要視されている年金ファンドなどに譲渡し、その譲渡益をさらに新たな事業に投資していく、といった資本の流れを作るものです。

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/>

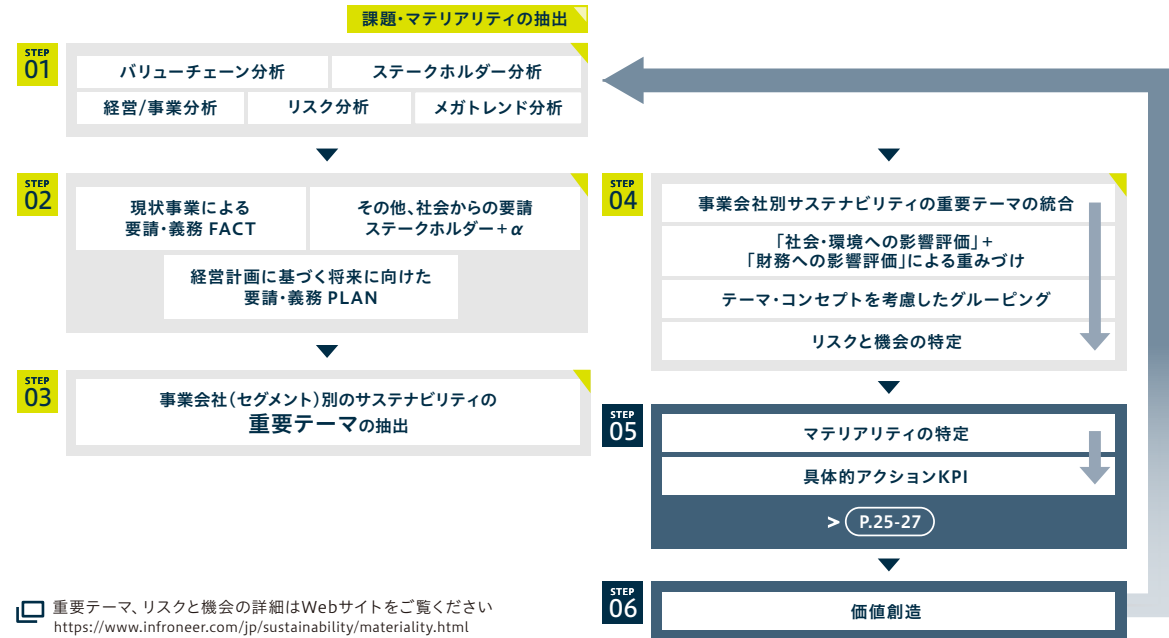


## マテリアリティ・KPI

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

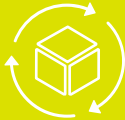
➤ マテリアリティ・KPI 一覧

| マテリアリティ                                                                                                                      | 重要テーマ                                                                                                                                                                                         | 中長期目標・KPI<br>(2030年度目標)                                                    |                                                   | 2025年度実績                                                       | 進捗                   | 関連するページ                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| <div>安全安心とより快適な<br/>社会の創造</div> <div></div> | <ul style="list-style-type: none"><li>●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)</li><li>●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</li><li>●建築・構築物・商品の安全性と品質の確保</li><li>●防災・減災技術の推進</li></ul> | 請負と脱請負の事業利益比※1                                                             | 60:40※1                                           | 103:-3※2                                                       | <div>➡</div>         | <div>➤ 事業紹介</div> <div>P.44-55</div> |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | <div>土木建築舗装機械</div> <div>工事成績評点<br/>顧客満足度調査※3<br/>工事成績評点<br/>顧客満足度調査</div> | 80/100点以上<br>80/100点以上<br>80/100点以上<br>5段階評価中、4以上 | 81.1点(MK) 83.1点(SMC)<br>88.5点(MK) 91.5点(SMC)※3<br>81.4点<br>3.8 | <div>➡</div>         |                                      |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | インフラ運営                                                                     | インフラ運営に関するアベリティ指標※4                               | 95%以上                                                          |                      |                                      |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | ●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 <sub>2</sub><br>2050年度 240万t-CO <sub>2</sub>   | 31万t-CO <sub>2</sub> |                                      |
| <div>環境配慮社会の実現</div> <div></div>          | <ul style="list-style-type: none"><li>●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</li><li>●バリューチェーン全体の温室効果ガス排出の削減</li><li>●化石資源由来原材料の削減</li><li>●製造プラントの環境負荷低減</li></ul>                                 | 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%                                                           | <div>✓</div>         | <div>➤ 環境</div> <div>P.84-87</div>   |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | 温室効果ガスの削減<br>スコープ1・2(2021年比)                                               | 2030年 45.8%削減<br>2050年 排出実質0                      | 33%削減                                                          | <div>↗</div>         |                                      |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | スコープ3(2021年比)                                                              | 2030年 25%削減<br>2050年 排出実質0                        | 18%削減                                                          |                      |                                      |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | RE100の達成                                                                   | 2030年 RE100                                       | 82%                                                            |                      |                                      |
|                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>●生物多様性の保全</li><li>●再生材の利用率向上と廃棄物ゼロに向けた取り組み</li><li>●有害物質の管理と適切な廃棄</li><li>●水資源の適切な管理</li><li>●大気への有害物質の排出削減</li><li>●建材における特定化学物質の管理</li></ul>          | 自然共生サイトの認証取得                                                               | 1件以上                                              | 1件(累計)                                                         | <div>✓</div>         |                                      |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | 木材調達量                                                                      | 2,000㎡以上                                          | 8,933㎡                                                         | <div>✓</div>         |                                      |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | 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)*<br>*有害性がありリサイクルできないものを除く           | 95.5%                                                          | <div>➡</div>         |                                      |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | アスファルト合材に投入する再生材料の割合                                                       | 50%以上                                             | 46%                                                            | <div>➡</div>         |                                      |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               | 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                                                         | <div>✓</div>         |                                      |

📄

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<br>(2030年度目標)                                       |                                              | 2025年度実績                                         | 進捗 | 関連するページ                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|----|-------------------------------|
| <b>バリューチェーンの強化</b><br>  | ●地域コミュニティへの公益向上<br>/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<br>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、<br>商品の設計・施工/開発・製造の推進<br>●サプライチェーン全体におけるサステナビリティ対応<br>の推進<br>●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<br>P.90             |
|                                                                                                          |                                                                                                               | グループシナジーによる技術開発のリリース<br>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・<br>マネジメント<br>P.88 |
|                                                                                                          |                                                                                                               | サプライヤーへのサステナビリティ調達ガイド<br>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%<br>技能者登録率:82.6%<br>現場登録率:100%       | ➡  |                               |
|                                                                                                          |                                                                                                               | 重大災害ゼロ(休業4日以上)<br>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)<br>強度率:0.43(MK) 0.41(SMC) | —  |                               |
| <b>価値創造人材と相互尊重</b><br> | ●労働者の就労環境・条件の改善/安全衛生の推進<br>●多様な人材の受け入れと活躍の場の拡大<br>●不法就労/強制労働の防止(外国人労働者への対応)<br>●人権への理解向上と侵害防止<br>●教育・研修の充実と推進 | 女性社員雇用率<br>女性管理職比率<br>障がい者雇用率<br>女性育児休業取得率<br>男性育児休業及び育児休暇取得率 | 2027年度<br>20%<br>4.8%<br>2.8%<br>100%<br>75% | 17%<br>3.1%<br>2.34%<br>100%<br>53%              | ➡  | ➤ 人材戦略 P.58<br>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<br>を目的とした、一人当たりのグループ共通<br>研修時間            | 前年度比改善                                       | 2025年度より実施                                       | —  |                               |
| <b>ガバナンス強化</b><br>    | ●ガバナンスの強化<br>●コンプライアンスの遵守と不当競争・腐敗の防止<br>●顧客プライバシー<br>●リスク管理の強化<br>●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<br>グループ会社17社<br>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<br>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<br>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<br>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

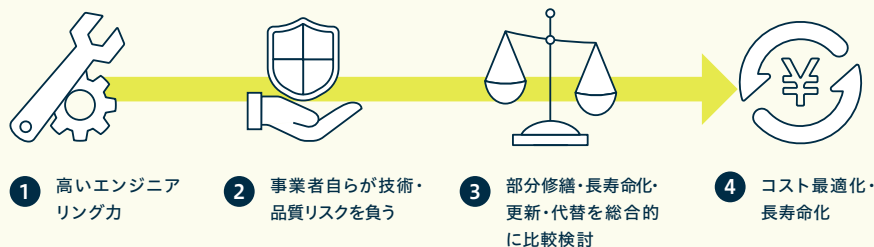
当社のコンセッション案件では、市民の生活に欠かせない水インフラの安定的かつ持続可能なサービスの提供のため、長年培ってきたエンジニアリング力を活かし、様々な創意工夫を凝らして運営しています。

### 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)

## 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

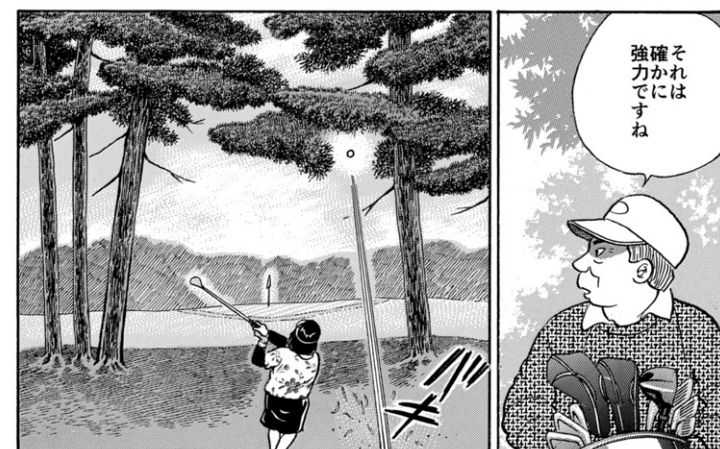
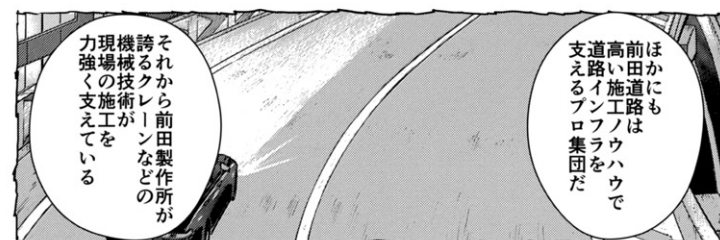
62 特別対談 インフロニア×日立製作所

大型M&Aや再エネ投資の意義とは？

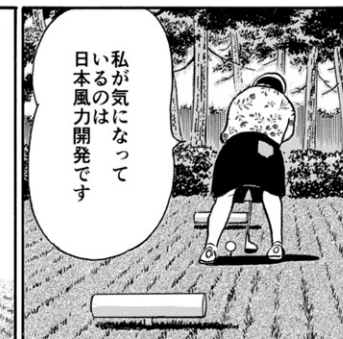
総合インフラサービス企業としての

成長戦略と将来像に迫る！

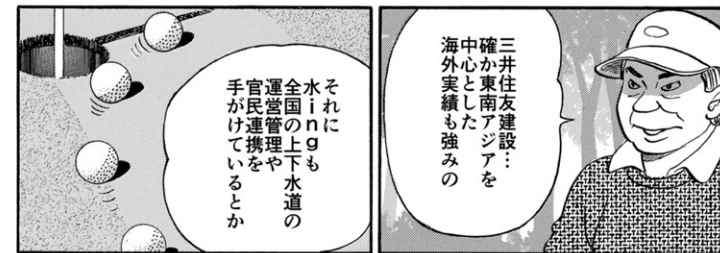
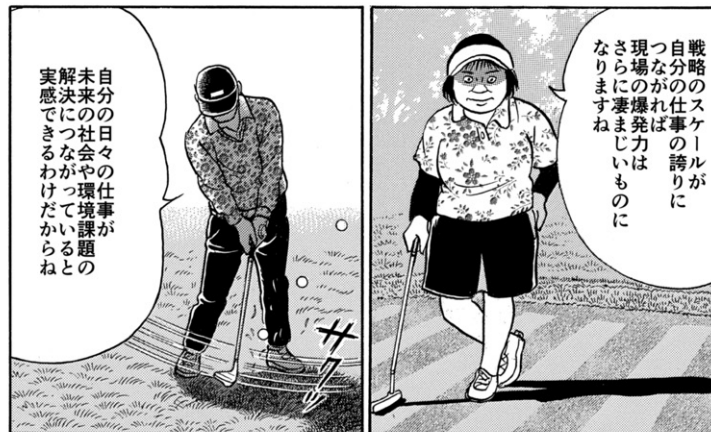








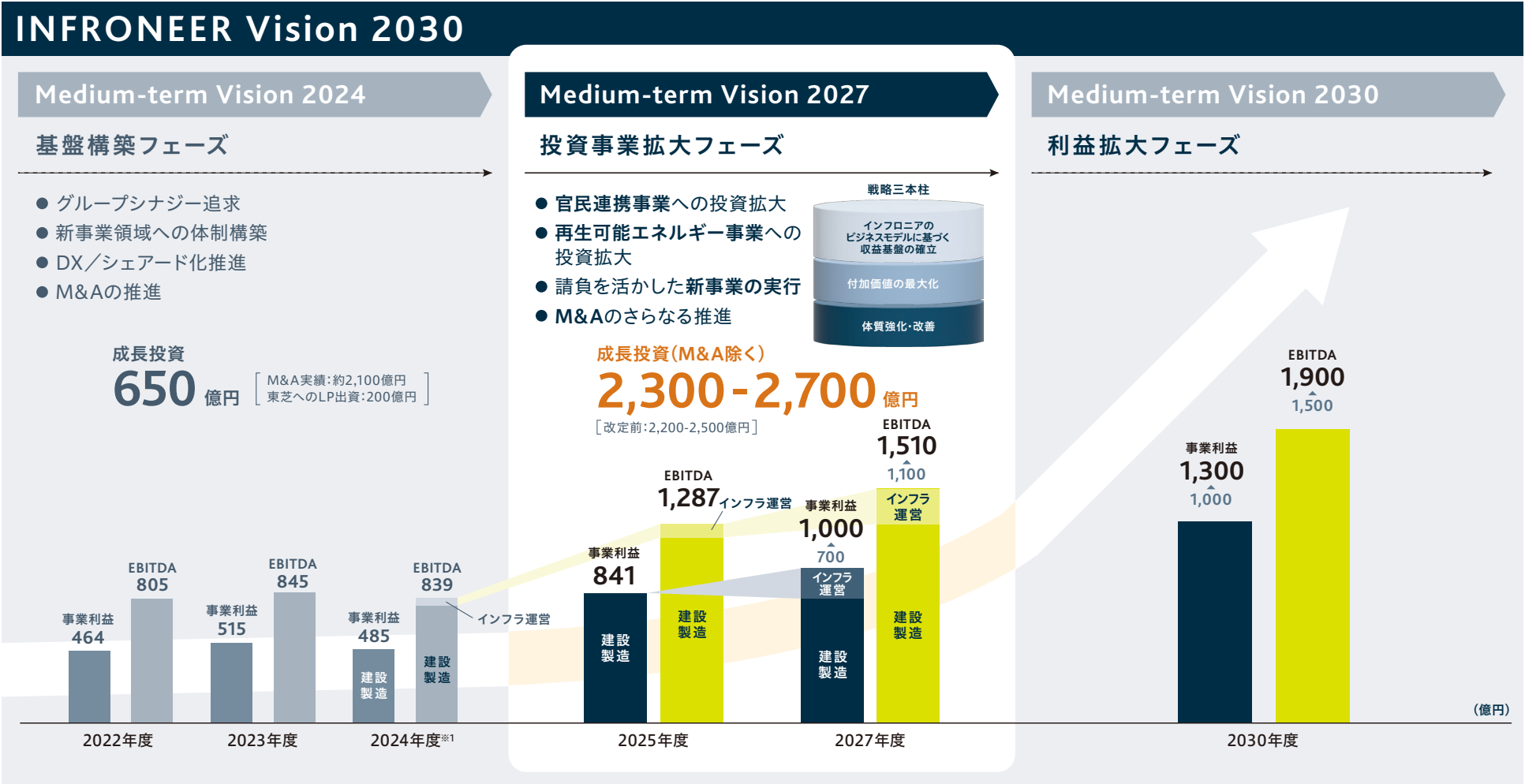






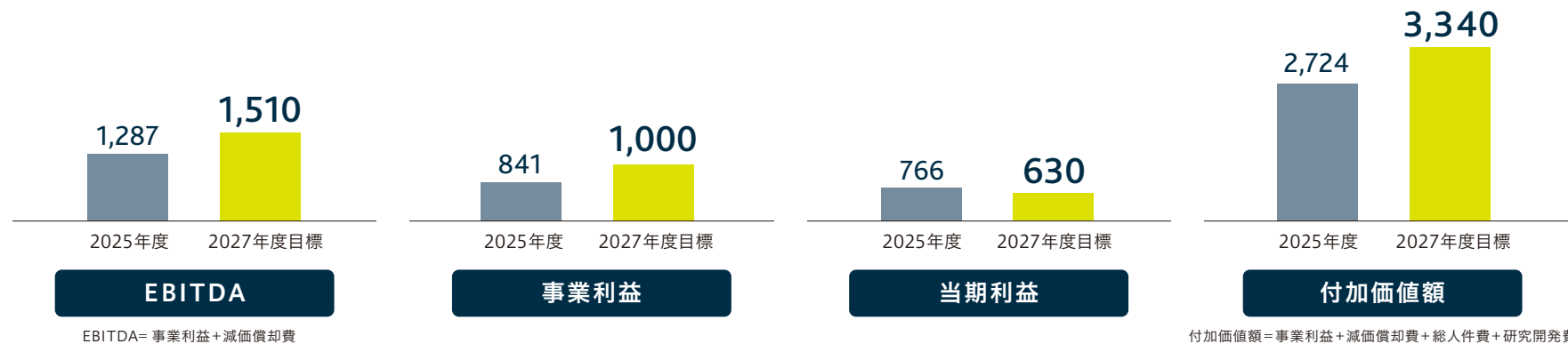
## 中期経営計画と2030年度に向けたロードマップ

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、 <b>超高層住宅案件における高い市場シェアの獲得が可能</b>                                                |
|        | 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、 <b>受注確率が向上</b>                                                |
|        | 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 <b>大型ODA案件の受注拡大</b>                                                         |
|        | 共通        | スケールメリットを活かした <b>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</b>                                                                    |
| 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、 <b>スタジアム・アリーナ/水インフラ事業を一段と加速</b>                                                      |
|        | 再生可能エネルギー | エンジニアリング力拡大により、 <b>風力発電事業及び系統用蓄電池事業の展開を加速</b>                                                                       |
|        | 海外        | 三井住友建設の豊富な <b>ODA経験</b> と前田建設の <b>インフラ運営ノウハウ</b> 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、 <b>収益基盤の一層の強化が期待</b>              |
| コーポレート |           | <b>金融収支の改善</b><br>・業務効率化による <b>運用コストの最適化</b> 及び拠点等の <b>アセットの一体的な運用</b> による経営の効率化<br>・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                                                                                                                         |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <div></div> <div>再生可能<br/>エネルギー事業</div>    | 1,230<br>↓<br>1,330<br>億円 |
| <div></div> <div>蓄電池事業</div>               | 500<br>↓<br>600<br>億円     |
| <div></div> <div>スタジアム・<br/>アリーナ事業</div> | 150<br>↓<br>350<br>億円     |
| <div></div> <div>水インフラ事業</div>           |                           |

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<br>実績 | 2025年度<br>実績 | 2027年度<br>目標 |
| 600MW        | 600MW        | 700MW        |
| +2MW +84MW   |              |              |
| 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>実績 | 2027年度<br>目標 |
| 0MW          | 2MW          | 86MW         |
| +1件          |              |              |
| 2024年度<br>実績 | 2025年度       | 2027年度<br>目標 |
| 4件           | 5件           | 5件           |
| +1件 +4件      |              |              |
| 2024年度<br>実績 | 2025年度       | 2027年度<br>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。

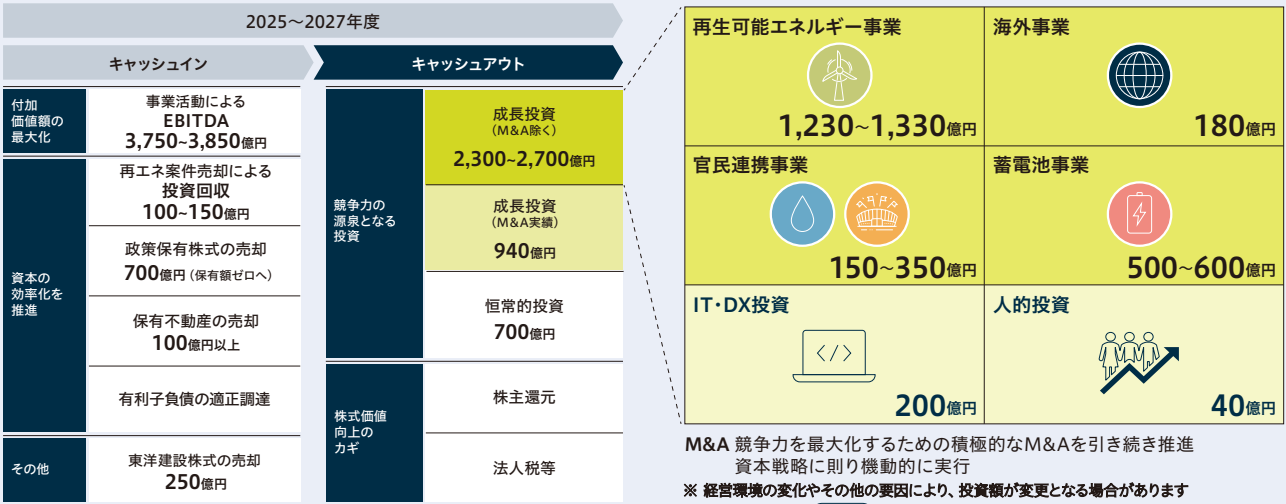
第三は、こうして得た資金を次の成長投資へ振り向けるキャピタルリサイクルの仕組みです。資産売却で得た資金を新たな投資へ再配分することで、借入金の増加に過度に依存しない持続的な投資サイクルを構築しています。財務規律を守りながら成長投資を続けるためには、この仕組みが重要だと考えています。

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

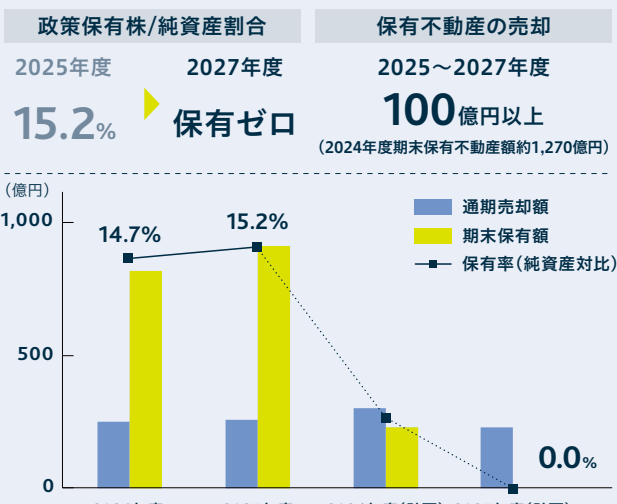
バランス」・「実行可能性」の4つの観点から評価します。投資後も継続的にモニタリングを行い、必要に応じて方針を見直します。

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

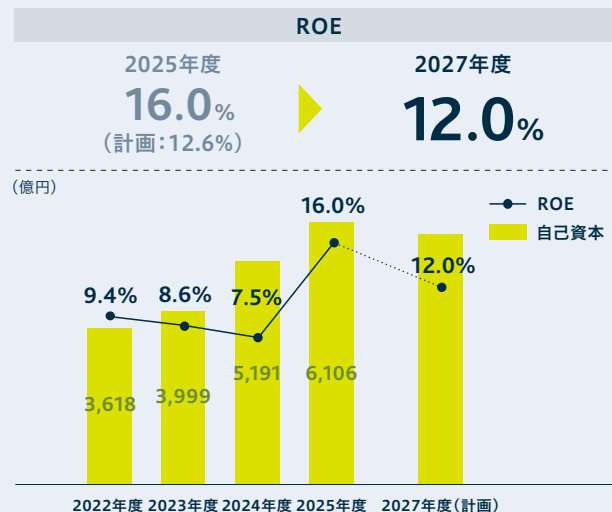


## 三井住友建設の利益貢献を主軸に ROE12%の達成とPBRを改善

「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いきます。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。

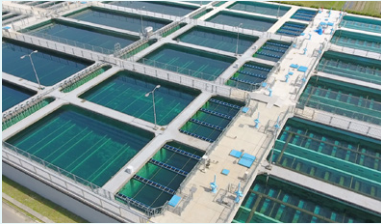
エンジニアリング事業は、水ingエンジニアリングが担っており、水道、下水道、し尿・汚泥再生処理、産業水処理、浸出水処理、バイオマス、アミューズメントなど様々な分野において水処理設備の設計・建設、メンテナンス等を手掛けています。

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。

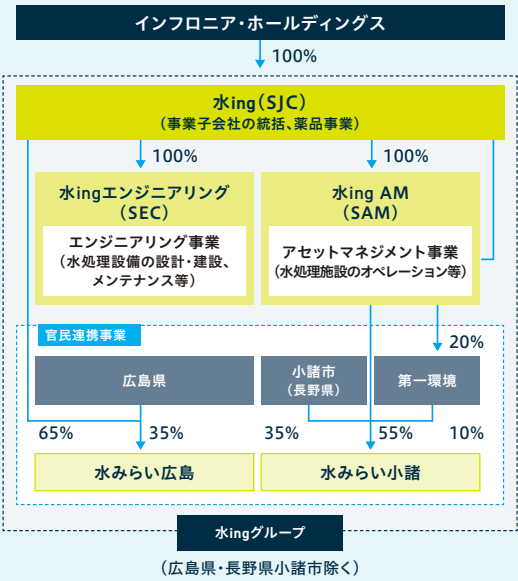
沿革

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。



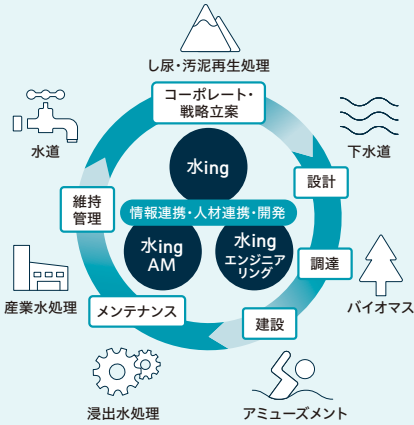
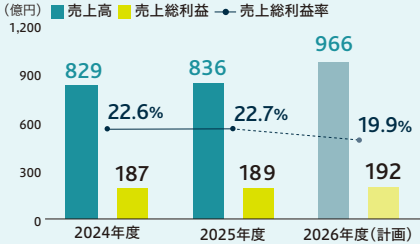
急速ろ過方式による浄水場

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 | ●  | ●              | ★<br>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

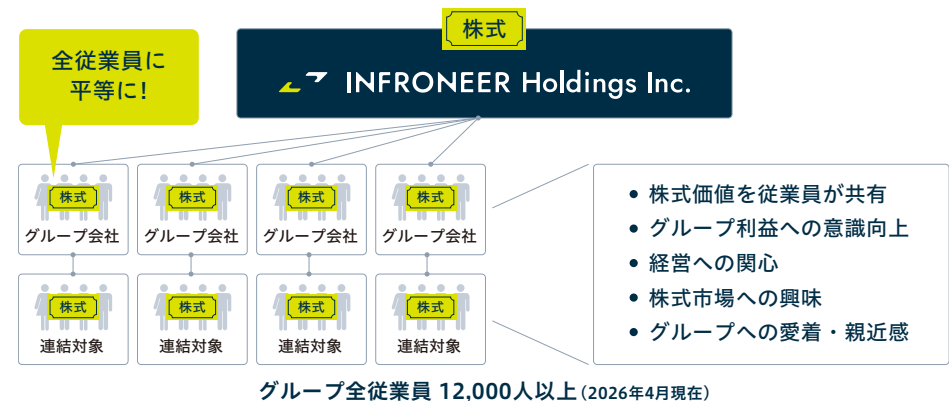
### ➤ J-ESOP(従業員株式給付制度)

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



Same boat (セイムボート) …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。

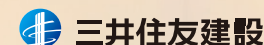
統合相手としてインフロニアを選んだのは、中核企業である前田建設と三井住友建設の得意分野が異なる点に可能性を感じ



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

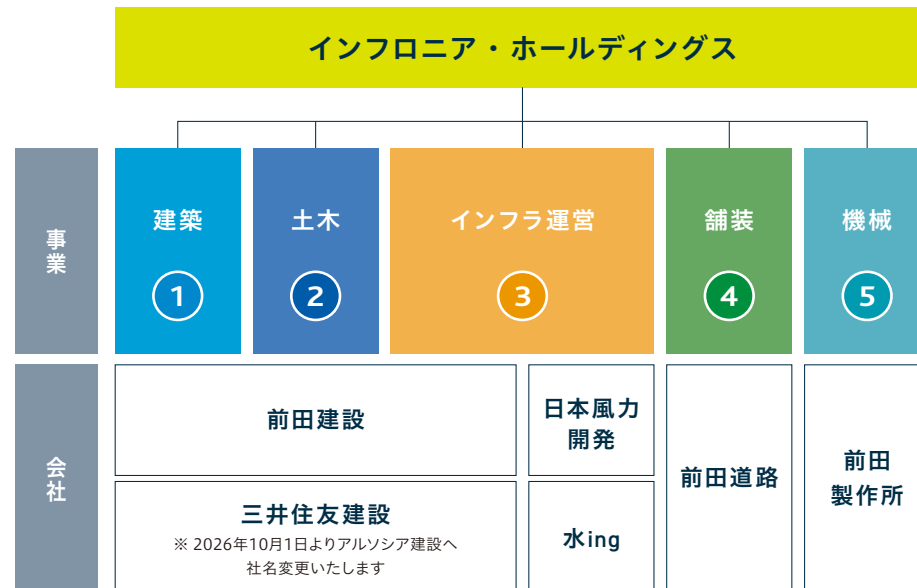
公共インフラ等の運営権を取得し、建設、運営・維持管理を手掛ける



## > 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。

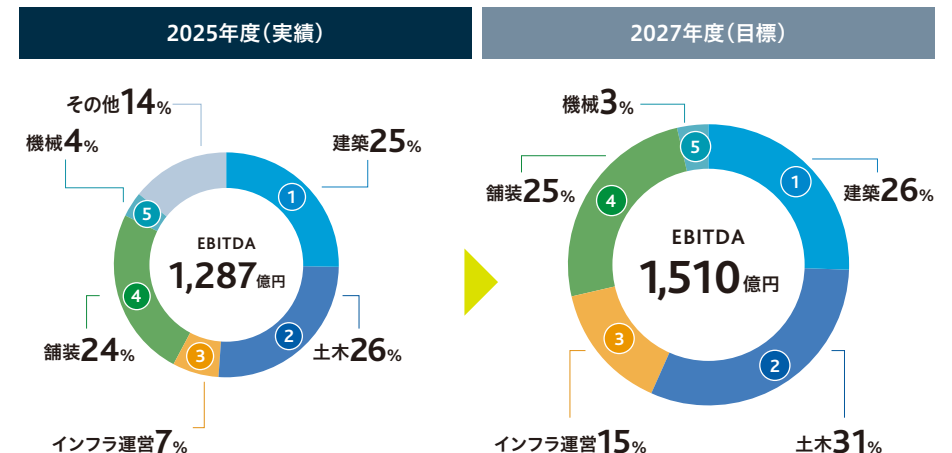


また、スタジアム・アリーナやウォーターPPPといった官民連携分野において国内有数の実績を有しており、2026年7月に水ingが加わったことで、さらに高度な運営体制を実現しています。

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。



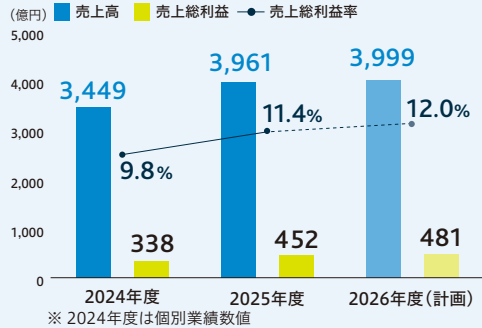
はたかま ゆうじ  
幡鎌 裕二  
インフロニア・ホールディングス株式会社  
執行役 建築事業セグメント担当

## 執行役メッセージ

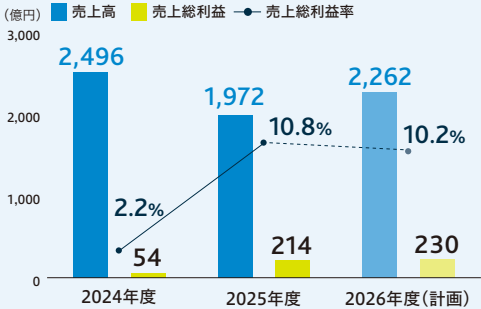
建築事業セグメントでは、三井住友建設の早期V字回復を最重要課題として、利益額向上を掲げています。その一環として、前田建設とのJV工事を推進しています。また、営業・設計・施工の連携を強化しグループ一体運営によるスケールメリットを最大限活用することで、両社の主力市場を寡占化することを目指します。さらに、新たな成長分野へ挑戦を進め、事業領域の拡大と収益力の強化を推進します。安全・品質を最優先とし、社会と顧客からの信頼と期待に応える事業運営を実践してまいります。

## 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

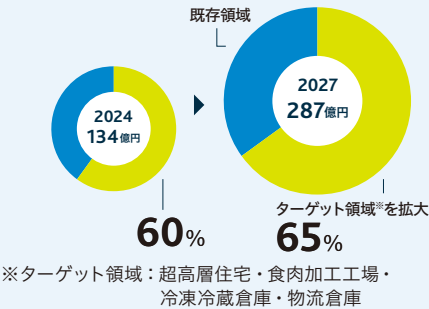
- 旺盛な民間による建設需要
- 脱炭素・地域創生を背景とした環境対応技術への期待の高まり

### 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)



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

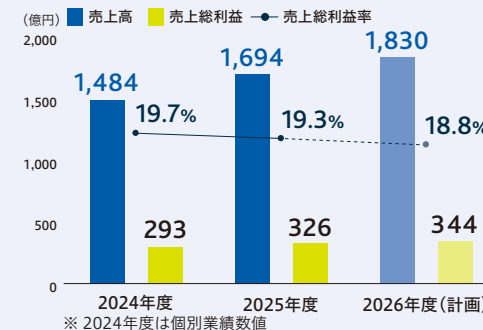
インフロニア・ホールディングス株式会社  
執行役 土木事業セグメント担当

### 執行役メッセージ

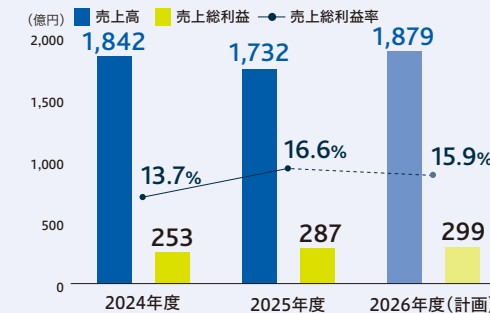
強みをもつ分野での技術力、マネジメント力を強化し、競争力を高め、さらなる成長を目指します。加えて、新たな成長領域への挑戦を加速します。また、大型案件への取り組みや資機材の共同活用を通じて生産性を高め、収益力の向上を実現していきます。技術に裏付けされた現場マネジメント力を強化し、持続的な成長と社会への価値提供を目指してまいります。

### 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

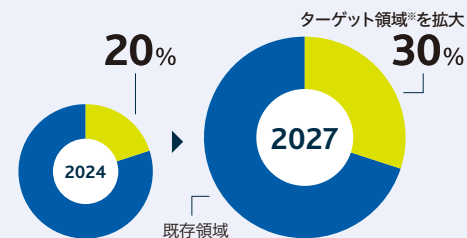
- 防衛力強化に伴う関連施設整備の需要拡大
- インフラ更新・老朽化対策需要
- 海外インフラ需要の拡大
- エネルギー需要の拡大

#### 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CO<sub>2</sub>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

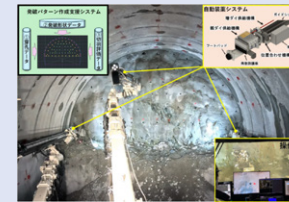


実技合宿実施状況②

### 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。インフラアグリープに仲間入りし、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



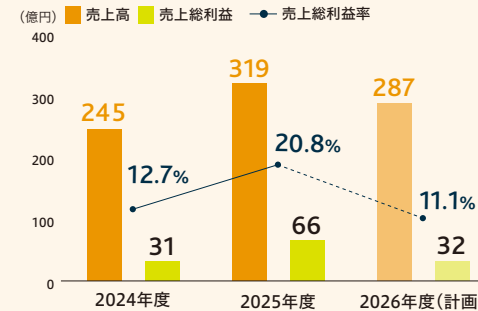
なかにし たかお  
中西 隆夫  
インフロニア・ホールディングス株式会社  
執行役 インフラ事業セグメント担当

## 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



## 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

### 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<sup>※1</sup>
- 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

### Weakness 弱み

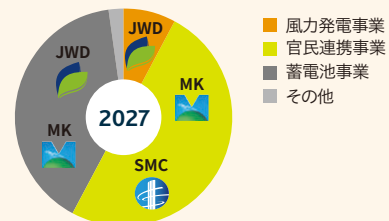
- 建設事業と比較して投下資本の回収に時間がかかる
- 国や自治体の施策・予算に左右され、公共依存度が高い構造
- 地域特性や需要に応じたオペレーション体制構築の難しさ

### 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

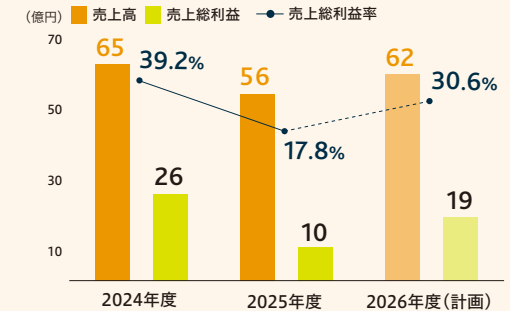
## 成長分野ポートフォリオ

### 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

### 日本風力開発 連結



※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](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

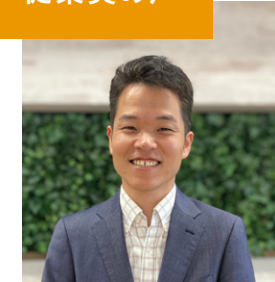
#### 蓄電池事業

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。電力系統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。



いまいずみ やすひこ  
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

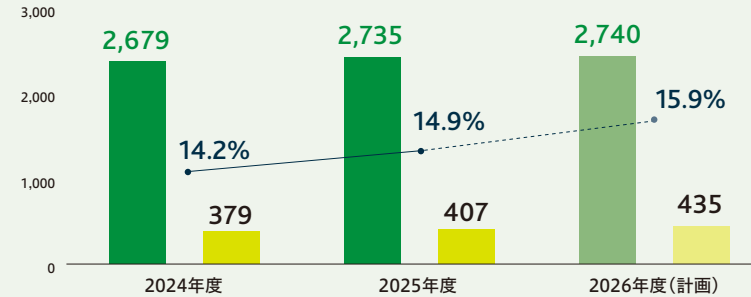
## 執行役メッセージ

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

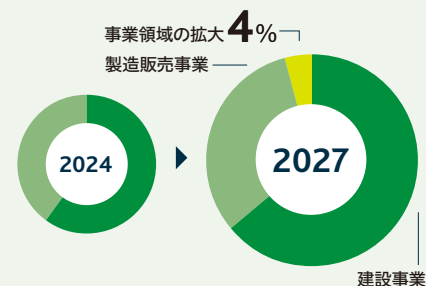
- インフラ老朽化に伴う維持管理市場の拡大
- 道路管理会社による大規模更新事業の拡大
- ESG、SDGsへの社会的要請の高まり

### 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。



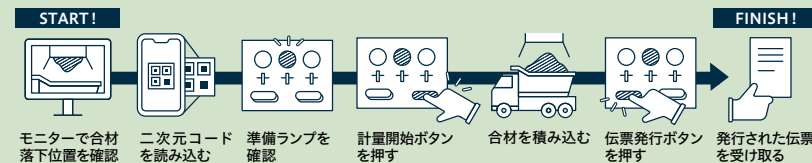
(仮称)ヒロセ関東新工場プロジェクト 朝霞合材工場

#### 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

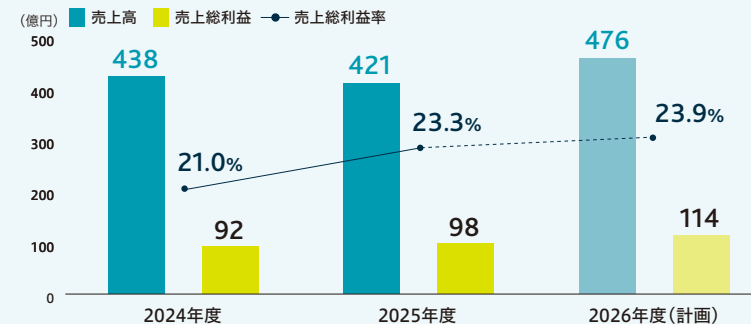
## 社長メッセージ

「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

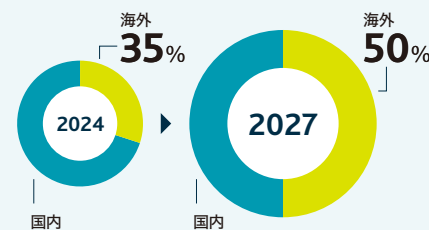
- 省力化・自動化製品の需要拡大
- 脱炭素社会への関心の高まりによりサステナブルな製品の需要拡大
- 海外市場や新しい産業分野への進出・展開

### 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

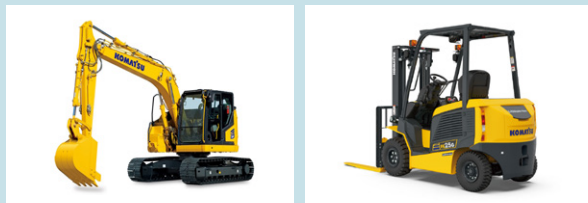
#### 国内でのエリア拡大による事業基盤の強化

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がっています。

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。

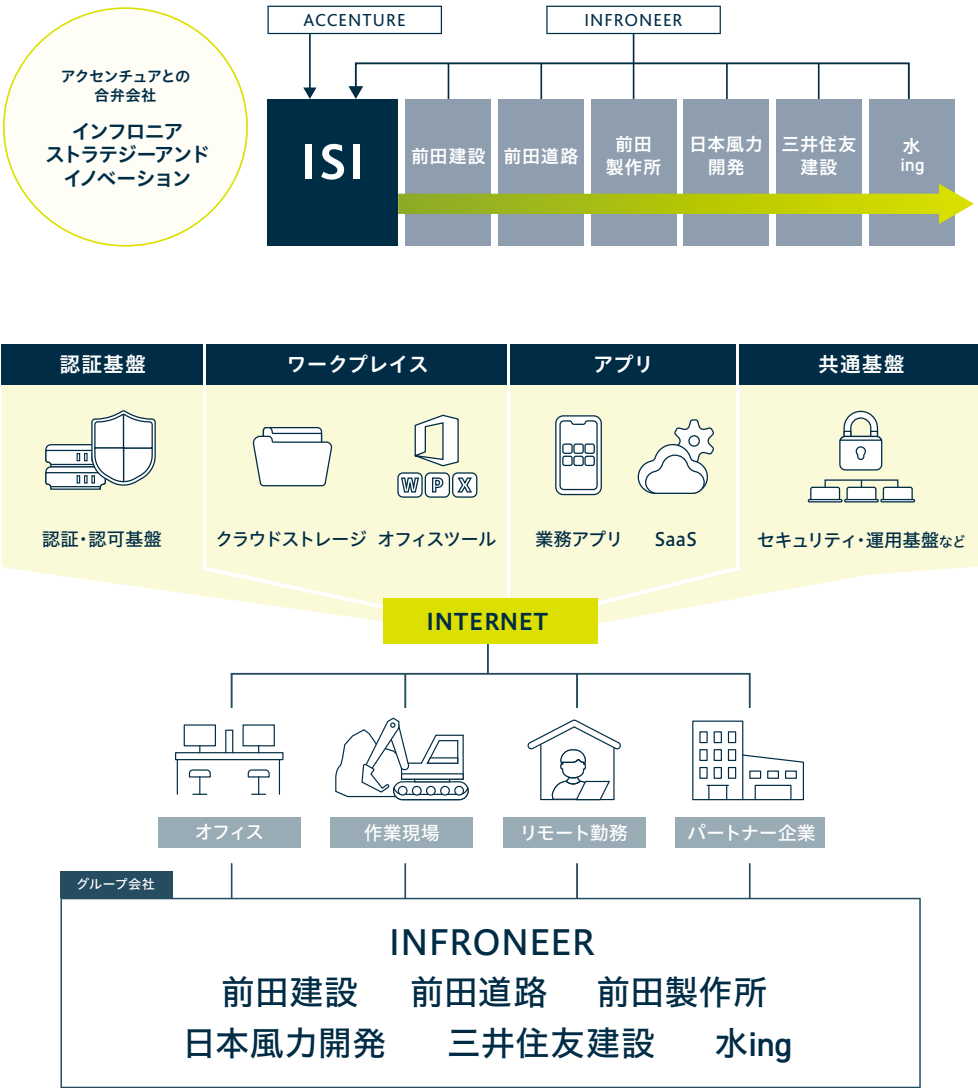
こうした基盤整備は、それ自体が目的ではなく、M&Aによる成長のスピードにITが追隨できる状態をつくるためのものです。

## 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

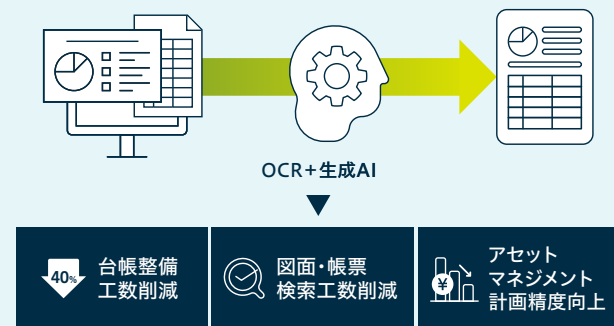
### 前田建設 資産台帳AI

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



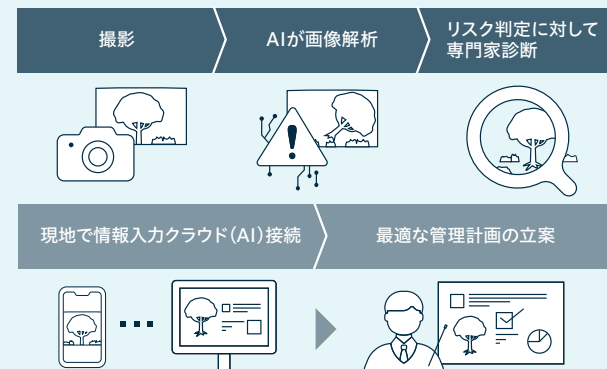
### 三井住友建設 tree AI

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。

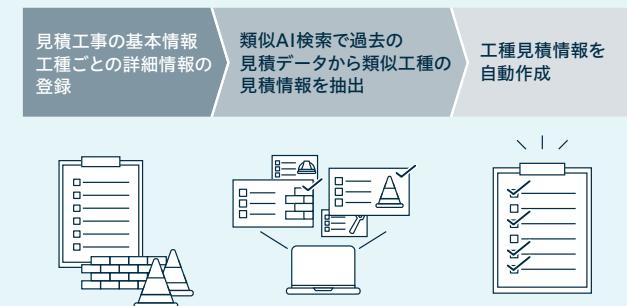


### 前田道路 見積AI

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<br>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<br>事業運営に必要な人材の確保<br>- 多様な考え方を戦略的に確保する -                       | Phase2<br>多様な人材が成長・活躍できる職場環境づくり<br>- 多様性を可視化して貢献と学習を促す - | Phase3<br>既成概念打破につながる思考・行動の促進<br>- 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<br>異なる思考の枠組みを持つ人材の混在度<br>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<br>自分らしさの発揮・チームへの貢献実感<br>(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<br>仮説検証・新たな枠組み創出の実績<br>(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<br>期間中の先行指標※2 | 表層的ダイバーシティの確保状況<br>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<br>(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<br>(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<br>➡ 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<br>➡ 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<br>➡ 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<br>➡ 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                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>各社ターゲット別の採用課題特定</li> <li>採用担当間の知見交流・相互研鑽</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>各社採用プロセスのアップデート</li> <li>「非従来型人材」向け採用戦略策定</li> </ul> |

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                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>職務設計とジョブグレードの連動</li> <li>運用を通じた制度目的・理解の浸透</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>中計・部門方針と連動した職務設計</li> <li>フィードバックを通じた成果志向の醸成</li> </ul> |

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                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>システム要件定義・選定</li> <li>統合プロセス・活用方針の具体化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメント領域の詳細設計</li> <li>先行統合企業分の実装</li> </ul> |

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                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>ダイバーシティ目標達成への課題整理</li><li>DE&amp;I基本概念の学習機会設定</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>ギャップ解消への活動着手</li><li>職場マネジメント上の課題解決支援</li></ul> |

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

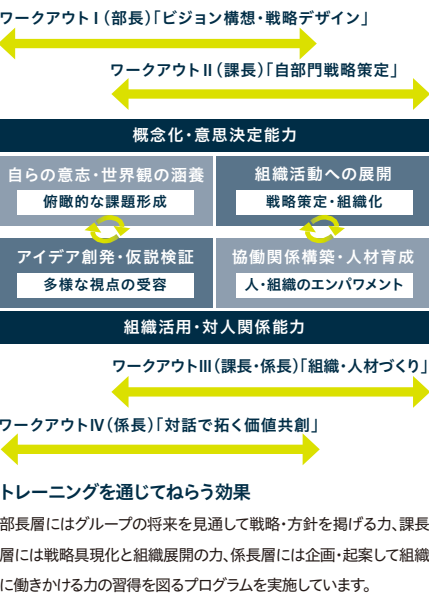
門が踏み込んだ伴走支援を提供しながら職場固有の課題解決に取り組むと共に、業務構造や働き方の見直しをテーマとしたプロジェクト型の学習プログラムを立ち上げます。これらの活動を通じて、マイノリティが直面する障壁を特定し対応のレベルを引き上げて、多様な人材が安心して力を発揮できる土台を構築します。

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                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>グループ共通教育開始（400名）</li><li>グループ他社の相互理解を重視</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>参加枠の拡大（800名）</li><li>グループ戦略理解・反復実践を重視</li></ul> |

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.infrontier.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



SPECIAL CONVERSATION

特別対談

社会課題を成長の原動力に  
二人の経営者が語る、変革への覚悟と実行力

# INFRAONEER X HITACHI

きべ かずなり

**岐部 一誠**

インフロニア・ホールディングス株式会社  
取締役 代表執行役社長 兼 CEO

ひがしはら としあき

**東原 敏昭**

株式会社日立製作所  
取締役会長 兼 代表執行役



「もうものづくりの会社ではない」——社会イノベーション事業への転換を宣言した日立製作所。かたや「つくるだけで終わりの建設会社ではない」インフロニア・ホールディングスは「脱請負」を掲げ、建設業の枠を超えた総合インフラサービス企業への変革を続けています。歩む道は違えど、歩む志は同じ。両社が見据えるのは、社会課題の解決を成長の原動力に変える経営です。壮大な構想をいかに実装してきたのか。その要諦を、二人の経営者が語り合いました。

## 「社会の公器」として社会課題に向き合う 両社に共通する変革の哲学

**岐部** 私たちが今の事業モデルを目指すようになった原点には、日本のインフラが抱える構造的な課題があります。人口減少と高齢化が進む一方で、高度経済成長期に整備された道路や上下水道、公共施設は一斉に更新時期を迎えています。しかし、それらを従来と同じやり方で維持していくことは、財政面から見ても簡単ではありません。この現実を前に当社が選んだのは、インフラの維持管理コストを下げながら、新しい技術やビジネスモデルでサービスの質はむしろ高めるという道です。また、事業や投資にも関わることで、地域社会、行政、当社のそれぞれにメリットが生まれる「三方よし」の関係をつくりたい。そのような姿を追い求めてきました。

**東原** 「三方よし」はいい言葉ですね。今は短期的な株主価値が重視される傾向がありますが、その存在意義を突き詰めれば、会社は「社会の公器」であるべきです。従業員一人ひとりが「あの橋の設計に自分は関わった」「今日一日、社会に貢献できた」と実感できる。その気持ちこそが、会社を引っ張るドライビングフォースになります。稼ぐことはもちろん大事です。稼がなければ次の研究開発投資も従業員への還元もでき

ません。ただ、「論語と算盤」で言えば、算盤が先ではだめで、論語があって算盤という順番でないといけない。プロフィットファーストではなく、社会貢献の意識を持ったうえで稼ぐ。この順番を間違えると、会社はうまく成長できません。

## 巨額赤字が突きつけた問い 「どこで稼ぐ会社か」を再定義する

**東原** 日立製作所は2009年3月期に当時の日本の製造業で最大となる7,873億円の赤字を計上しました。もう一度大きな赤字を出せば潰れるところまで追い込まれ、川村隆さんが全権を握って立て直しを図り、続く中西宏明さんが中長期のビジョンとして「社会イノベーション事業」というコンセプトを打ち出しました。

私が2014年に社長を引き継いでから、まず向き合ったのは、10年以上続いてきた日立製作所本体の赤字構造です。売上は伸び、営業利益も黒字なのに、22社の上場子会社の少数株主に利益を配分すると当期利益は赤字になる。「本体は研究開発をしているのだから赤字でもいい」という甘えの体質があったのです。

この体質を断ち切るために、決めたことが2つあります。社会イノベーション事業を進める以上は、稼げる会社になること。そして、人口減少で国内のインフラ需要が縮む前提に立ち、グローバルで戦える会社になることです。ただ、当時はまだ社会イノベーション事業の定義や目的がやや曖昧だった。だから「社会インフラをデジタル技術でより高度なものにし、人々のクオリティ・オブ・ライフを向上させる事業」と自分なりに定義し、社内浸透を図りました。

日立製作所は、5馬力のモーターから電車、コンピューターまで、「いいものをつくれれば売れる」という発想で成長してき



た会社です。しかし、1975年にMicrosoftが生まれて以降、世界のビジネスモデルはハードウェアからソフトウェア、サービスへと移っていました。それでも製造業の発想から抜け出せなかったことが、大赤字の根本にあったのだと思います。これからは市場価格に合わせて原価を切り詰めるのではなく、お客様の課題を聞き、デジタルで解決策を提供して付加価値を高める勝負になる。勝ち方が変われば持つべき事業も変わりますから、徹底したスクラップアンドビルドに踏み切り、22社あった上場子会社をすべて売却して、得た資金を成長領域に投じ直しました。

**岐部** 前田建設も2008年3月期に458億円の赤字を出し、早期退職を募るまで踏み込まざるを得ませんでした。その一部始終を経営企画部長として経験した私は、「二度と同じことを繰り返さない」と誓いました。この決意が今の経営の原点です。

ただ、現場の意識は必ずしも経営の考え方と同じではありません。多くの社員は「日本一のビルを建てたい」「大きなダムを作りたい」という思いで入社しており、大型工事に携わることで自分が大きなモチベーションになっています。採算が悪化しても「それは経営者が考えること」という意識が少なからず存在していました。そうした構造を変えるために掲げたのが「脱請負」です。単に工事を受注してつくって引き渡すだけでなく、企画・設計から施工、運営、維持管理まで事業全体に関わり、自ら価値を生み出していく。「何をつくるか」だけでなく、

「どこで利益を生み、どのように社会に価値をもたらすのか」を考える会社にならなければならない。その発想の転換を進めてきました。

## 捨てる決断と賭ける決断 痛みを伴う変革とトップの覚悟

**岐部** インフラの価値を高め、どのように稼ぐのかを定義し直しても、現場の体質が変わらなければ変革は進みません。そこで前田建設では、受注した時点で赤字が見込まれる工事は引き受けないという原則を徹底しました。ただし、工事を受注したい事業部だけに判断を委ねると、自浄作用はなかなか働きません。経営企画部門が全案件の採算をチェックし、条件が合わない案件は見送るという取り組みを2017年頃まで粘り強く続けました。当時は「現場を知らない若手に何がわかるのか」という反発もあり、社内の風当たりは正直強かったです。それでもやり続けた結果、前田建設は約10年前から工事損失引当金はほぼゼロとなり、赤字が見込まれる工事を抱えない体質へと変わりました。今の高い利益率を支えているのは、この受注規律だと思っています。

**東原** 日立製作所にも、似た構造がありました。技術者はどうしても「素晴らしい発電所を納めた」「良いシステムを入れ

た」というもののづくりの誇りを優先し、採算を二の次にしてしまう。その結果、建築や土木の技術を持たないのに火力発電所を土木工事まで含めた一括契約で受注し、機器では黒字を出しながら、6割を占める工事部分の赤字によって全体では赤字に終わるケースが続いていました。本業から考えたら「飛び地」に当たる仕事は、リスクが読めません。

そこで、2018年までに土木が絡む受注をすべてやめさせ、エンジニアリングと機器に集中させました。何を捨て、何に賭けるかを明確にした結果、EBITDAマージンは12～13%に達し、2016年に500円だった株価は今、約10倍になっています。

**岐部** 経営者の仕事は捨てる決断と同時に、将来の成長に向けて大胆に賭ける決断の両方が必要です。その意味で、大型投資やM&Aはトップの信念とガバナンスが最も問われる局面だと私も思っています。

**東原** まさにそれを実感したのが、米国のデジタルエンジニアリング会社GlobalLogicの買収でした。売上950億円の会社を1兆円、EBITDA倍率34倍で買うわけですから、社外の独立取締役が13人中10人を占める取締役会では相当な議論になりました。私は、「今は高い買い物かもしれない。しかし、5年後、アジャイル開発ができずに事業そのものが成り立たなくなるリスクと、どちらが大きいですか」と問い直しました。執行というアクセルと、取締役会というブレーキ。この2つをバランスさせることがガバナンスの本質だと思っています。

**岐部** 我々が日本風力開発を買収した時も同様でした。当時の日本風力開発は、すでに完成した発電所を売却しており、残っていたのは収益化前の開発案件ばかりでした。営業利益はほとんど立っておらず、通常の財務指標では説明しがたい2,000億円超の投資です。取締役会では「ここにいる皆さんにも、私にも直接のリターンはないでしょう。しかし、この案件には将来500億円規模のEBITDAを生み出せるポ

テンシャルがある。10年後、20年後のインフラを支える成長基盤への投資だと思って挑戦しませんか」と話しました。社外取締役それぞれから様々な意見が出て、議論は簡単にはまとまりませんでした。しかし、最終的には満場一致で承認されました。短期的な業績やキャッシュフローではなく、5年後、10年後、その先のインフラの未来を見据えて判断する。インフラの経営理念に賛同し、同じ視点を共有できる取締役会だったからこそ、この大きな決断を下すことができたのだと思います。

## トップダウンで変革を始め、 ボトムアップで文化として根づかせる

**岐部** 変革の実行力を左右するのは、「どれだけ多くの従業員が仕事を自分ごととして捉えているか」だと思います。企業規模が大きくなるほど組織は縦割り、横割りの弊害が生まれ、「それは私の仕事ではない」という発想が生まれやすくなります。リーダーシップや教育で解消していても最後に残るのはプライドという「心の壁」です。これを崩すために必要なのが、大義です。誰もが総論で腹落ちできる次元の目的がなければ、人は本気では動きません。大義を共有さえできれば、「規制があるから」「前例がないから」「業界の常識に合わないから」といった各論の反対意見にも、一つひとつ丁寧に向き合って潰していけます。リスクも同じです。「誰が責任をとるのか」と問い詰めれば、組織は萎縮してしまう。しかし、「そのリスクをどう解消するか」という前向きな議論に変えれば、人は知恵を出し始めます。私は、組織の可能性を決めるのは能力よりも挑戦する意思だと思っています。やろうと思えば、大抵のことはできてしまうものです。

**東原** 従業員のベクトルを合わせる難しさは、日立製作所も





痛感してきました。今や6割は海外出身で、文化も価値観も異なります。共通言語として掲げたのが「One Hitachi」です。社会課題の解決を自分ごとと捉える主体性、自分の意見を押し付けず相手を理解したうえで議論する共感力、周囲を巻き込みながら約束を守るコミットメント。この3つの行動を全員に求めました。

しかし、意識は一朝一夕には変わりません。大きな改革の最初の3～5年は、トップダウンで引っ張るしかないのです。大事なのは、結果を従業員に示すこと。「この方法なら成果が出る」という納得感がなければ人は動きません。納得感が生まれたら、今度は従業員が自分から動くボトムアップを促すフェーズです。言いたいことを言える職場をつくり、良い挑戦は褒める。そういう環境を整えるのがトップの役割だと思います。

**岐部** 日立製作所の「Lumada」は、あらゆる部署のデータに誰もがアクセスできる箱をつくったという意味で、縦割りを排除する仕掛けとして機能しているのではないのでしょうか。

**東原** まさにそうです。「Lumada」は日立製作所が培ってきたソリューションを1カ所に集め、お客様の課題に合わせて組み合わせて提供する、いわばショールームのようなプラットフォームです。生まれた背景には縦割りへの反省があります。2014～15年当時は事業部ごとの壁が厚く、現場の情報が社長の私にまで届かず、業績計画も2年続けて未達に終わりました。そこで、2016年に事業組織を小さなビジネスユニットに再編、社長直轄として、事業の実態が見える化しました。その狙いは、縦割りを打破し、部門を横断して顧客の課題発見から開発・運用まで一貫して担う仕組みの構築にありました。

この組織改編とあわせて、事業横断で横串を通す共通プラットフォームとして「Lumada」を立ち上げたのです。今では日立製作所の成長のシンボルになっています。

## 「三方よし」の日本だから実現できる 共に目指す「社会インフラOS」

**岐部** 実は、当社がコンセッション事業を通じて築こうとしているインフラデータの共通基盤も、「Lumada」と発想は近いと思います。空港、道路、水道、アリーナと、運営するインフラからは日々膨大なデータが集まります。それを個別最適で終わらせるのではなく、共通の基盤に蓄積し、種類の違うインフラの運営にも横断して活用できるようにする。例えば、ある施設の運営で得たデータや知見を、別のインフラの維持管理や利用者サービスの向上に活かしていくという発想です。つくるだけでなく運営まで担うことができる当社だからこそ蓄積できるデータであり、その基盤づくりを今、進めています。

**東原** 目指す方向は同じだと思います。日立製作所は鉄道やエネルギーをデジタルで束ねるアプローチ、インフロニアは土木・建築とコンセッションから迫るアプローチ。入り口が違います。2040年頃には、交通、エネルギー、建設といった業種の垣根を越えてインフラ同士がつながり、一人ひとりに最適なサービスを届ける1つの基盤、いわば「社会インフラ

OS」になっていくと見えています。日立製作所の「Lumada」も、インフロニアが築いているインフラデータの基盤も、そこへ向かう布石だと私は捉えています。ゴールは、誰一人取り残さない人間中心の社会「Society 5.0」です。

**岐部** インフロニアが掲げる「総合インフラサービス」の実現の鍵は、住民一人ひとりが自由にインフラに参加できるような「参加型の社会」です。海外のスマートシティの事例では、企業の利益を優先しすぎて、住民の共感が得られなかったことも少なくありません。その点、日本人には社会全体の利益を重んじる価値観があり、「三方よし」のマインドセットを持つ日本企業が取り組みれば、必ず成功すると確信しています。インフラは本来、人を幸せにするためのものです。だからこそ、社会課題の解決という大義に向けて、これからも建設業の枠に捉われない自由な発想でチャレンジを続けます。

**東原** 社会全体の利益を考え抜く姿勢が、これからの日本の強みになります。土木・建築の力とコンセッションのサービス事業体を併せ持つ御社には、その先頭に立つ力があります。御社の「総合インフラサービス企業」への進化を強く期待しています。





## 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。  
当たり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?!



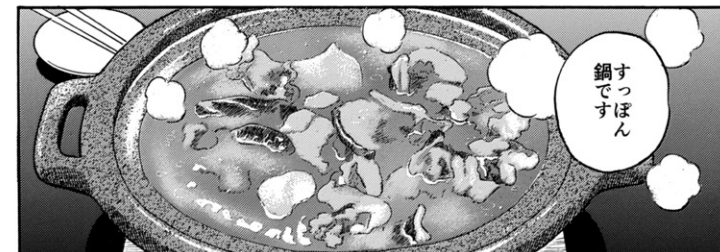
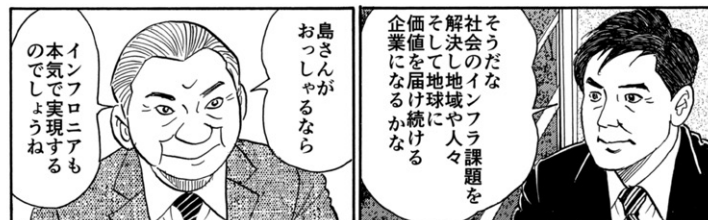


※PPP/PFI推進アクションプラン、ウォーターPPP、スタジアム・アリーナ改革、サステナブルファイナンスの推進など

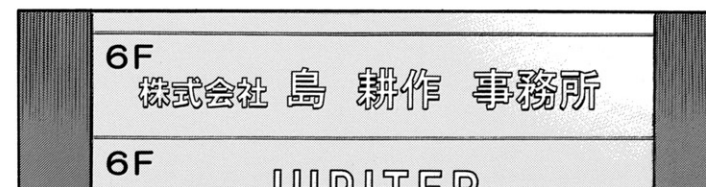


鏡 晴美

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。







# 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/>

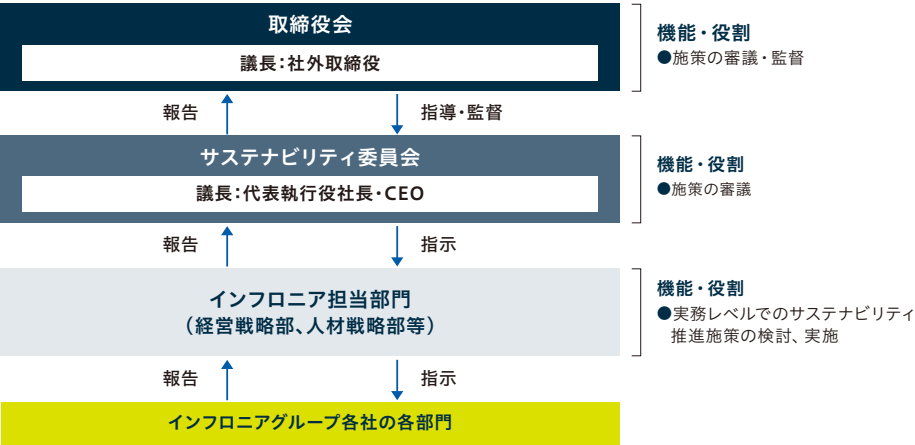
## > サステナビリティ推進体制

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<br>(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「バスケインフラリーグ」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

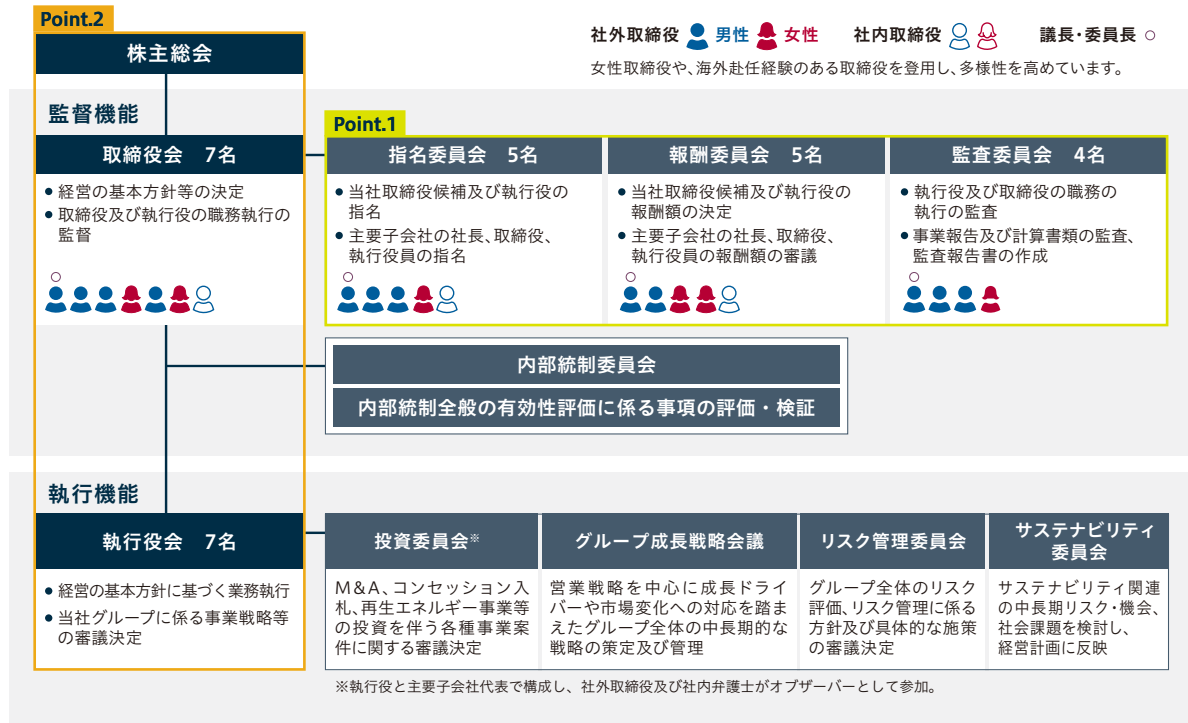
インフロンティアは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。業界に先駆けて指名委員会等設置会社制度を採用し、監督と執行の機能を分離することで、適切な意思決定と経営の健全性を確保しています。また、適時・適切な情報開示とステークホルダーとの建設的な対話を通じて信頼関係を深化させ、社会的価値と経済的価値の両立を図っています。

## > 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<br>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<br>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<br>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・<br>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・<br>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            | <p>対 象：全取締役7名</p> <p>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</p> <p>実施時期：2026年3月2日から3月13日</p> <p>各取締役による自己評価 以下項目：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 取締役会の責任及び期待される役割の明確化</li><li>● 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</li><li>● 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</li><li>● 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</li><li>● 委員会の活動状況：責任・役割、取締役会との連携等</li><li>● 運営支援体制：取締役会資料をはじめとする情報提供等</li></ul> |
| 結果から<br>抽出された課題 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 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 <a href="#">P.78</a></li><li>● 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)</li><li>● 株主との対話</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 現状の評価と<br>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

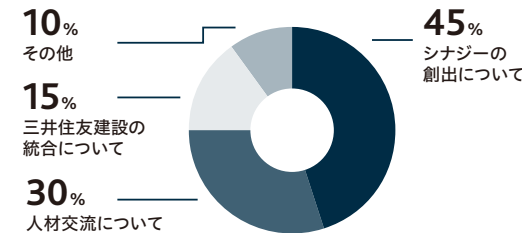
### 2025年度のポイント

- ・ 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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>社外取締役<br>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。                                                                                                                                                                                             |
| <div><p>橋本 取締役</p></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>・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</li></ul></div>                            | <div><p>高木 取締役</p></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>・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</li></ul></div>           | <div><p>米倉 取締役</p></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>・投資案件は実行後のモニタリングを強化すべき</li><li>・執行役の役割や管理体制の明確化が課題</li></ul></div>     |
| <div><p>森谷 取締役</p></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>・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</li><li>・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</li></ul></div> | <div><p>小口 取締役</p></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>・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</li></ul></div> | <div><p>村山 取締役</p></div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>・主要子会社ごとにガバナンス体制のばらつきがある</li><li>・報酬決定プロセスや基準の透明性向上が必要</li></ul></div> |

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

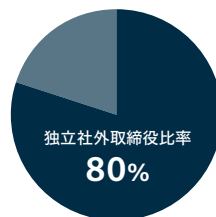
取締役会実効性評価では十分に拾い上げきれない意見や認識を適切に把握し、潜在的な経営課題の抽出及び対応を継続的に行うことで、取締役会運営のさらなる高度化を図ります。



## > 三委員会(指名・報酬・監査委員会)の活動

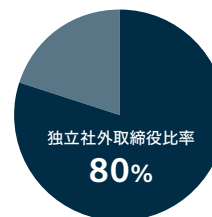
### 指名委員会

開催回数 12回  
出席率 96.0%  
委員長  
(社外取締役) 森谷 浩一



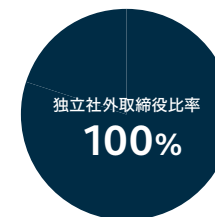
### 報酬委員会

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

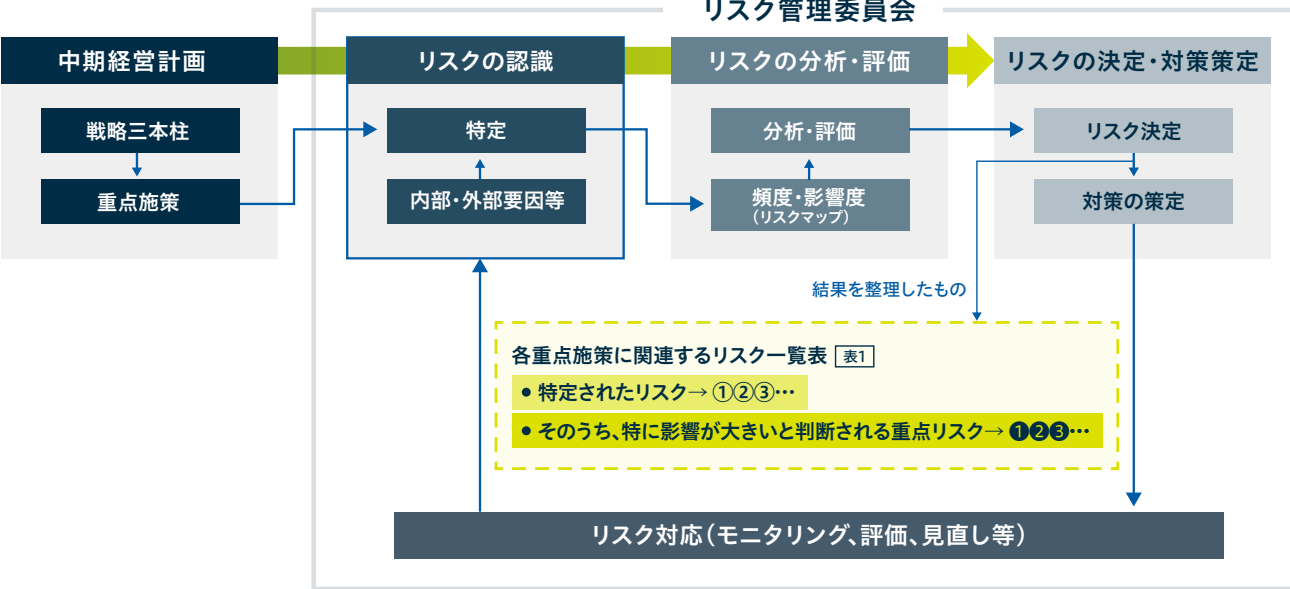




表1 各重点施策に関連するリスク一覧表

| 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<br>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<br>事業領域・イン<br>フラサービス<br>事業のさらな<br>る拡大 | 海外における事<br>業領域拡大・イン<br>フラサービス<br>事業への参入 | バリュー思考<br>に基づく、価<br>値創造プロセ<br>スの最適化 | グループ連携<br>による利益の<br>最大化 | 安定かつ低コ<br>ストな資金調<br>達の実現 | 付加価値創<br>出につながる<br>視点での固<br>定費・管理費<br>の適正化 | グループ人材<br>戦略の推進 | 社内外の環<br>境に対応した<br>最適なガバナ<br>ンスの追求 | 投資規律<br>(基準・モニタ<br>リング)のレ<br>ベルアップ |
| リスク                                      |                 |                                              |                                         |                                     |                         |                          |                                            |                 |                                    |                                    |
| 該当する重点施策<br>※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・<br>コンプライ<br>アンス・<br>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<br>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                                |                         |                          |                                            |                 |                                    |                                    |

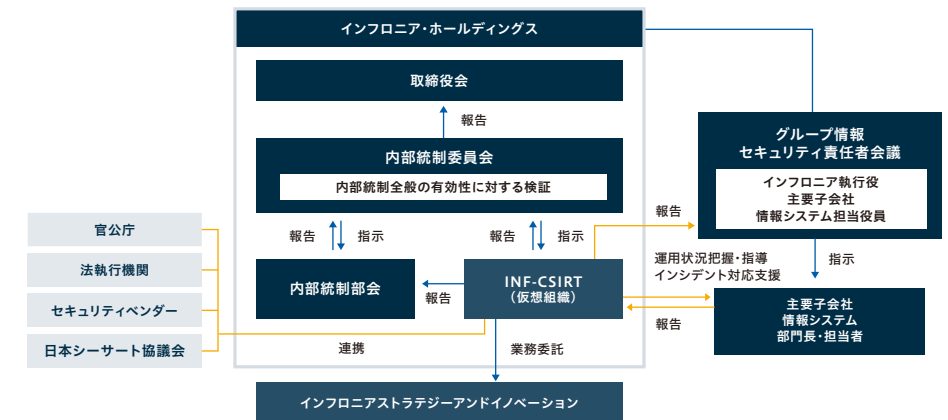
各重点施策に関連するリスク認識と対応策の詳細は有価証券報告書をご覧ください  
[https://www.infroneer.com/jp/ir/security\\_report/](https://www.infroneer.com/jp/ir/security_report/)

## > 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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>・SOC<sup>※3</sup>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。

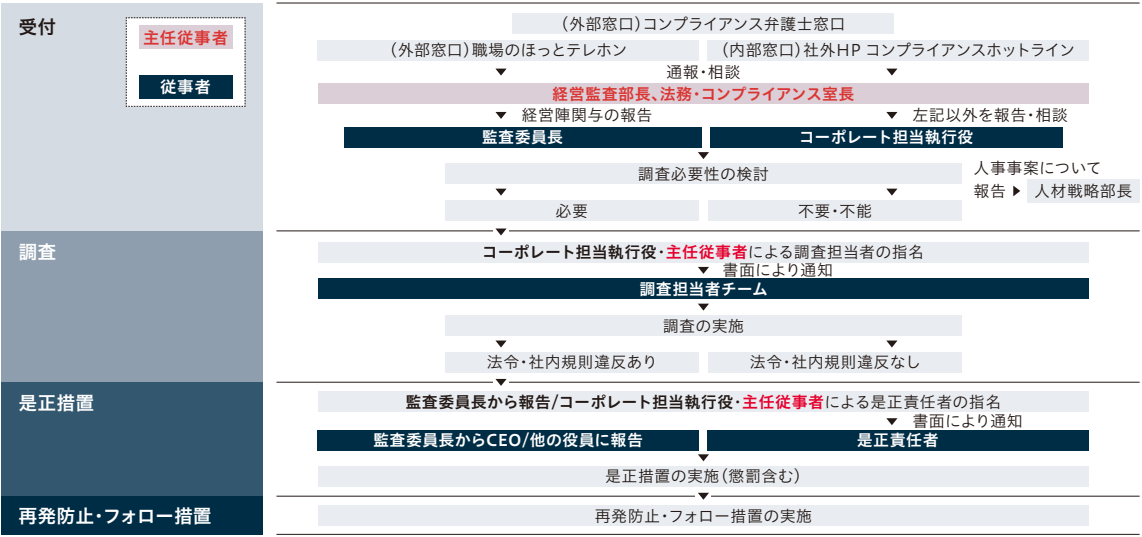
内部通報制度

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<br>岐部 一誠                | はしもと けいいちろう<br>橋本 圭一郎            | よねくら せいいちろう<br>米倉 誠一郎 | もりや こういち<br>森谷 浩一      | むらやまりえ<br>村山 利栄       | たかぎ あつし<br>高木 敦        | おぐち ひかる<br>小口 光       |
|--------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| 役職名                |                                                                  | 取締役<br>代表執行役社長<br>指名委員<br>報酬委員 | 社外取締役<br>取締役会議長<br>監査委員長<br>指名委員 | 社外取締役<br>指名委員<br>報酬委員 | 社外取締役<br>指名委員長<br>監査委員 | 社外取締役<br>指名委員<br>報酬委員 | 社外取締役<br>報酬委員長<br>監査委員 | 社外取締役<br>報酬委員<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>・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・<br>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/](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<sup>※1</sup>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-CO<sub>2</sub><sup>※2</sup>（前年度比約209万t-CO<sub>2</sub>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<sup>※3</sup>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。

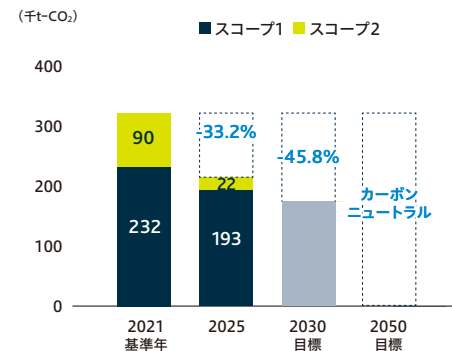
※1 科学的根拠に基づいた目標

※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

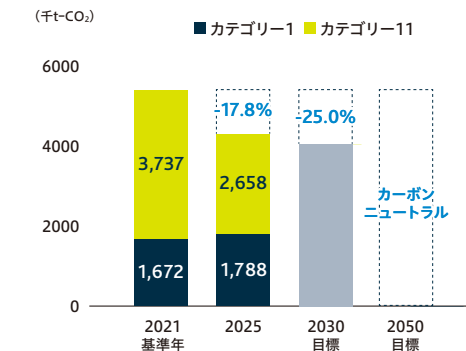
※3 エンボディードカーボン：建築物の運用以外（建材の調達、製造、輸送、建設工事、建物の廃棄・リサイクル）で排出されるCO<sub>2</sub>の総量

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/>

## ■ 建築物のライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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>



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」 右）日本風力開発「風力発電」



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えるのではなく、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](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](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<br>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、<br>5点満点での採点評価         |
| 【環境】                | 3.1 | 従業員規模<br>内訳: | 100人以上122社(20%)<br>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。



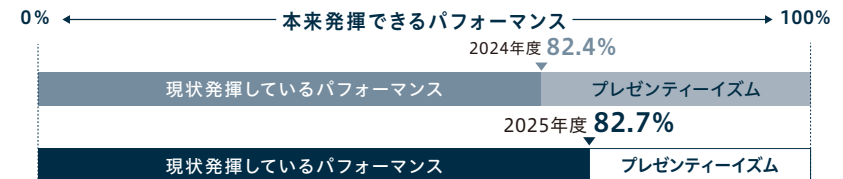
AIによる発破パターン選定

### 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)

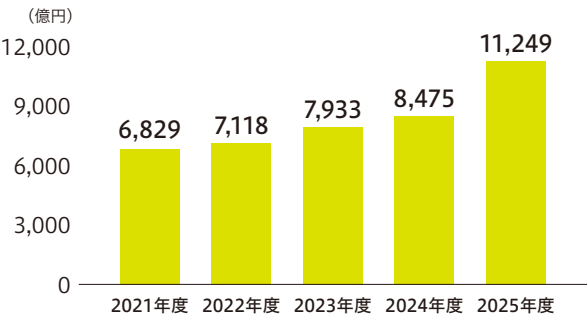
前田建設・前田道路・前田製作所





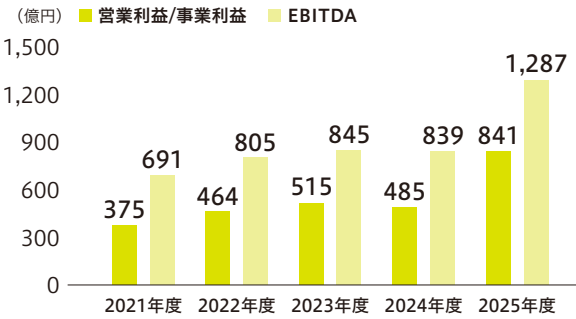
財務ハイライト

売上高



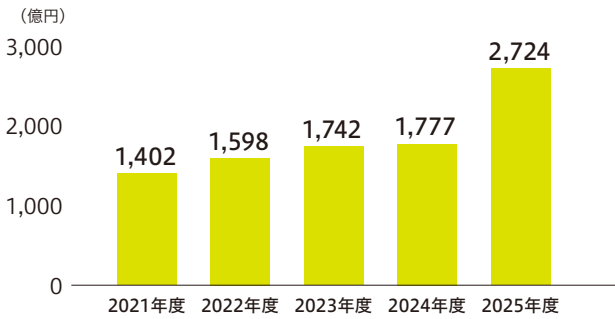
三井住友建設のグループ入りや事業成長などにより過去最高を達成

営業利益／事業利益※1・EBITDA



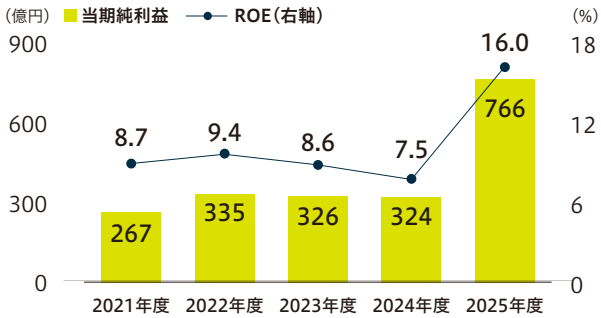
三井住友建設のグループ入りや東洋建設株式譲渡益・各セグメントの事業成長などにより、過去最高を達成

付加価値額



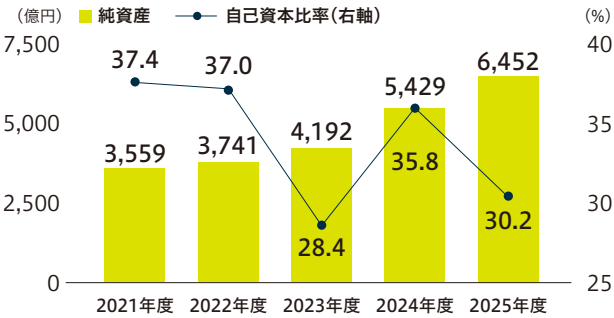
事業利益の増加に加え、減価償却費・人件費の拡大を伴う事業規模の成長

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE (普通株式)



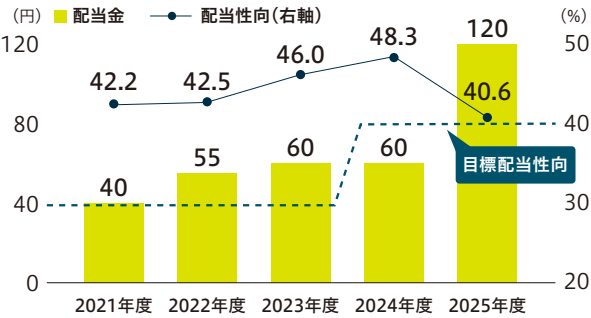
三井住友建設のグループ入りや事業成長などにより過去最高を達成

純資産・自己資本比率



利益積み上げにより純資産は増加の一方で、三井住友建設の連結化に伴う負債が増加

1株当たり配当金・配当性向

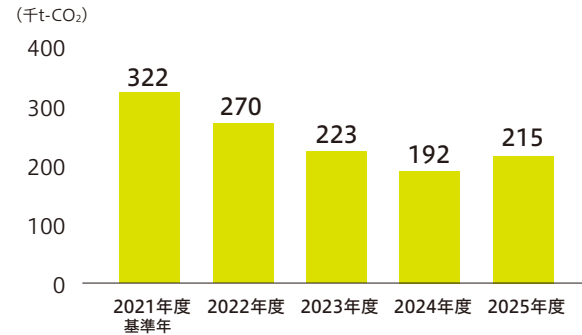


配当性向40%以上の方針に基づき安定的かつ成長運動型の株主還元を実現

※1 2022年度よりIFRS基準

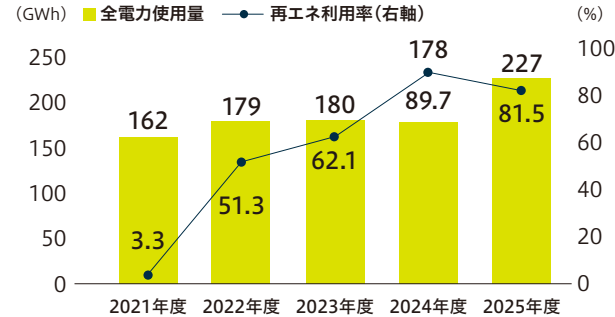
## 非財務ハイライト

### GHG排出量(スコープ1+2) ※1※2



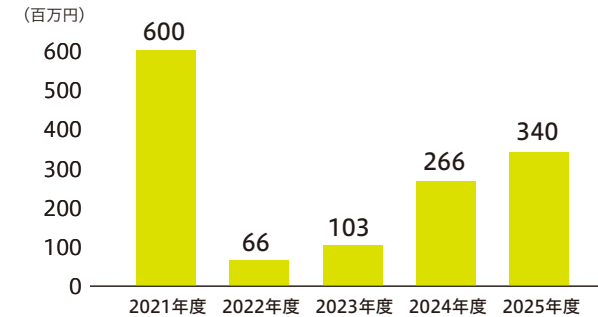
三井住友建設が加わり増加しているものの、ecoleによる削減効果や再エネの積極的な利用などにより減少傾向

### 再生可能エネルギー(電力)利用率



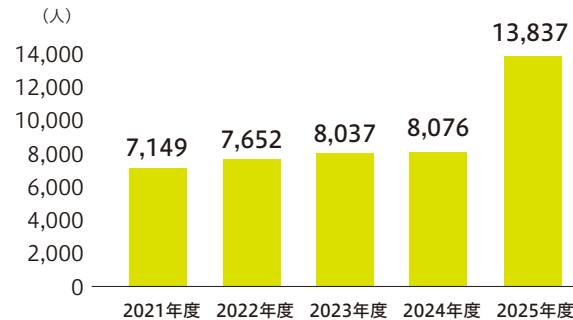
バウンダリー変化により横ばいであるが、再エネ推進を継続

### 「地球への配当」拠出額



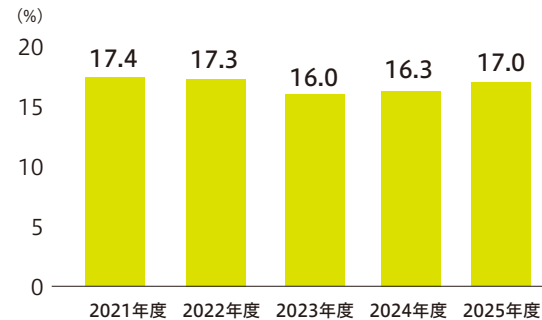
仕組みの更新に伴い、社会課題解決に向けたプロジェクトへの支援対象が拡大したことにより、拠出額が増加

### 従業員数



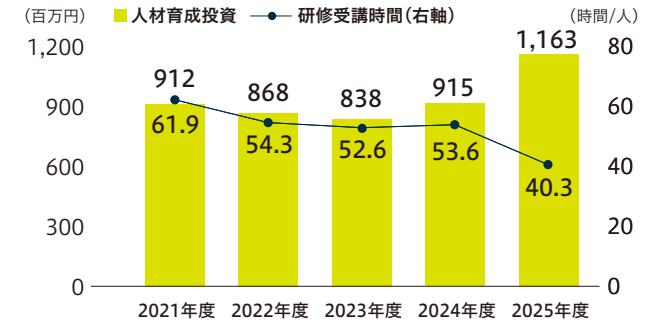
積極的なM&Aを通じたグループ基盤の拡大により、連結従業員数は増加傾向

### 女性社員雇用率※3



新卒・中途共に採用段階からの母集団形成を強化し、比率は横ばいであるが、雇用を推進

### 人材育成投資・1人当たり研修受講時間※4※5



研修の「量から質」への転換を図り、高度な選抜型プログラムへ移行したため時間は減少したが、人的資本への総投資額は拡大

※1 環境数値は精度向上により変動することがあります

※2 2021年度はGHG排出量の基準年としているため、三井住友建設の数値を含んでいますが、2022年度及び2023年度、2024年度は経営統合前のため、三井住友建設の数値は含んでいません

※3 インフラ・前田建設・前田道路・前田製作所・日本風力開発・三井住友建設と労働契約をしている者

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

※5 1人当たり研修受講時間: 総研修実施時間を期中平均全従業員数で除した時間数

財務サマリー

主要子会社の数値はファクトブックをご覧ください  
<https://www.infroneer.com/jp/ir/factbook/>

|                 |    | インフロニア |       |         |        |        |
|-----------------|----|--------|-------|---------|--------|--------|
| (単位)            |    | 2021   | 2022  | 2023    | 2024   | 2025   |
| 経営成績            |    |        |       |         |        |        |
| 売上高             | 億円 | 6,829  | 7,188 | 7,933   | 8,475  | 11,249 |
| 営業利益／事業利益       | 億円 | 375    | 464   | 515     | 485    | 841    |
| 経常利益            | 億円 | 380    | —     | —       | —      | —      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 億円 | 267    | 335   | 326     | 324    | 766    |
| 減価償却費           | 億円 | 316    | 341   | 331     | 353    | 446    |
| 設備投資額           | 億円 | 217    | 184   | 450     | 419    | 479    |
| EBITDA          | 億円 | 691    | 805   | 845     | 839    | 1,287  |
| 研究開発費           | 億円 | 57     | 49    | 51      | 57     | 68     |
| 人件費             | 億円 | 814    | 842   | 946     | 1,006  | 1,404  |
| 財政状態            |    |        |       |         |        |        |
| 総資産             | 億円 | 9,264  | 9,781 | 14,106  | 14,507 | 20,231 |
| 純資産             | 億円 | 3,559  | 3,741 | 4,192   | 5,429  | 6,452  |
| 自己資本            | 億円 | 3,469  | 3,618 | 3,999   | 5,191  | 6,106  |
| 有利子負債           | 億円 | 1,935  | 1,669 | 4,815   | 3,952  | 5,733  |
| 利益剰余金           | 億円 | 1,983  | 2,426 | 2,557   | 2,785  | 3,492  |
| キャッシュフロー        |    |        |       |         |        |        |
| 営業活動によるキャッシュフロー | 億円 | △ 163  | 1,028 | 389     | 396    | 1,863  |
| 投資活動によるキャッシュフロー | 億円 | △ 225  | △ 221 | △ 2,793 | △ 275  | △ 328  |
| 財務活動によるキャッシュフロー | 億円 | 153    | △ 678 | 2,613   | △ 49   | 867    |
| フリー・キャッシュ・フロー   | 億円 | △ 389  | 807   | △ 2,403 | 121    | 1,535  |
| 現金及び現金同等物の期末残高  | 億円 | 760    | 919   | 1,134   | 1,195  | 3,610  |

|                    |    | インフロニア   |          |          |                        |                        |
|--------------------|----|----------|----------|----------|------------------------|------------------------|
| (単位)               |    | 2021     | 2022     | 2023     | 2024                   | 2025                   |
| 株式情報               |    |          |          |          |                        |                        |
| 発行済株式の総数           | 千株 | 291,071  | 274,845  | 274,845  | 274,845 <sup>※1</sup>  | 274,845 <sup>※1</sup>  |
| 期中平均株式数            | 千株 | 281,729  | 258,899  | 249,578  | 247,136                | 250,365                |
| 期末株式数              | 千株 | 264,376  | 252,515  | 246,981  | 248,487                | 252,693                |
| 配当金                | 円  | 40       | 55       | 60       | 60                     | 120                    |
| 配当性向               | %  | 42.2     | 42.5     | 46.0     | 48.3                   | 40.6                   |
| EPS (1株当たり純利益)     | 円  | 94.73    | 129.35   | 130.51   | 124.15 <sup>※2</sup>   | 295.46 <sup>※2</sup>   |
| BPS (1株当たり純資産)     | 円  | 1,312.19 | 1,432.70 | 1,619.25 | 1,682.05 <sup>※3</sup> | 2,012.57 <sup>※3</sup> |
| 経営指標               |    |          |          |          |                        |                        |
| ROIC               | %  | 4.7      | 5.5      | 4.0      | 3.6                    | 5.4                    |
| ROE                | %  | 8.7      | 9.4      | 8.6      | 7.5                    | 16.0                   |
| ROA                | %  | 5.8      | 3.4      | 2.7      | 2.3                    | 4.4                    |
| D/E レシオ            | 倍  | 0.56     | 0.46     | 1.10     | 0.76                   | 0.90                   |
| 売上高営業利益率           | %  | 5.5      | 6.5      | 6.5      | 5.7                    | 7.5                    |
| 自己資本比率             | %  | 37.4     | 37.0     | 28.4     | 35.8                   | 30.2                   |
| 海外売上高比率 ※MK・MS・SMC | %  | —        | —        | —        | —                      | 4.3 <sup>※4</sup>      |

※1 普通株式のみ記載しており、社債型種類株式20,000株は含まない  
※2 優先株配当控除  
※3 計算時、自己資本調整  
※4 連結消去前  
(注) 業績数値は決算短信等を基にした数字を億円単位とし、四捨五入しています。2022年度よりIFRS基準



## 非財務サマリー

主要子会社の数値はWebサイトをご覧ください  
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/ESG-data.html>

|                |                   | インフロニア※1  |           |           |           |           |
|----------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (単位)           |                   | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      |
| 環境※2           |                   |           |           |           |           |           |
| GHG 排出量※3      |                   |           |           |           |           |           |
| スコープ1          | t-CO <sub>2</sub> | 232,108   | 230,335   | 209,869   | 183,045   | 193,188   |
| スコープ2 マーケット基準  | t-CO <sub>2</sub> | 90,148    | 39,960    | 13,636    | 8,558     | 21,940    |
| スコープ2 ロケーション基準 | t-CO <sub>2</sub> | 90,148    | 77,860    | 76,551    | 75,173    | 96,539    |
| スコープ3 合計       | t-CO <sub>2</sub> | 5,704,383 | 3,054,939 | 2,820,284 | 2,706,387 | 4,822,346 |
| スコープ3 カテゴリ1    | t-CO <sub>2</sub> | 1,672,866 | 897,424   | 979,226   | 1,259,812 | 1,788,364 |
| スコープ3 カテゴリ11   | t-CO <sub>2</sub> | 3,737,720 | 1,860,141 | 1,541,906 | 1,117,700 | 2,658,196 |
| 電力消費量          | MWh               | 161,792   | 179,143   | 179,859   | 177,698   | 227,017   |
| 廃棄物：総排出量       | t                 | 1,041,436 | 1,020,767 | 833,390   | 1,170,477 | 1,298,899 |
| 廃棄物：最終処分量      | t                 | 49,329    | 24,402    | 39,250    | 84,799    | 46,552    |
| リサイクル率         | %                 | 95.3      | 97.6      | 95.3      | 92.7      | 96.4      |
| 取水量※4          | m <sup>3</sup>    | 747,518   | 892,975   | 838,789   | 749,626   | 1,627,307 |
| 排水量※4          | m <sup>3</sup>    | 768,567   | 759,689   | 920,293   | 872,644   | 1,727,592 |
| 「地球への配当」 抛出現   | 百万円               | 600       | 66        | 103       | 266       | 340       |

※1 インフロニアの数値は一部を除いてグループ全体の合計値となっています

※2 環境の数値は精度向上により変動することがあります

※3 2021年度はGHG排出量の基準年としているため、三井住友建設の数値を含んでいますが、2022年度及び2023年度、2024年度は経営統合前のため、三井住友建設の数値は含んでいません

※4 前田製作所は2022年度までは本社のみ、2023年度以降は全社の実績を反映

|                    |    | インフロニア※1 |       |        |        |        |
|--------------------|----|----------|-------|--------|--------|--------|
| (単位)               |    | 2021     | 2022  | 2023   | 2024   | 2025   |
| 社会                 |    |          |       |        |        |        |
| 従業員数               | 人  | 7,149    | 7,652 | 8,037  | 8,076  | 13,837 |
| 女性社員雇用率※5          | %  | 17.4     | 17.3  | 16.0   | 16.3   | 17.0   |
| 障がい者雇用率※6          | %  | —        | —     | 2.39   | 2.40   | 2.34   |
| 年次有給休暇取得率※5        | %  | 59.4     | 65.5  | 65.6   | 58.4   | 61.0   |
| 拠点数                | カ所 | 309      | 311   | 315    | 308    | 360    |
| 協力会社数※7            | 社  | 716      | 718   | 735    | 763    | 2,529  |
| 社員の平均給与※8          | 千円 | 9,830    | 9,671 | 10,992 | 11,055 | 11,888 |
| 女性管理職比率※9          | %  | 1.6      | 1.3   | 1.6    | 2.3    | 3.1    |
| 男性労働者の育児休業取得率      | %  | 7.4      | 8.6   | 16.0   | 15.4   | 53.0   |
| 男女間賃金差異（全労働者）      | %  | —        | 60.2  | 60.4   | 63.0   | 70.5   |
| ガバナンス              |    |          |       |        |        |        |
| 社内取締役              | 人  | 4        | 4     | 4      | 4      | 1      |
| 社外取締役              | 人  | 5        | 5     | 5      | 5      | 6      |
| 取締役会出席率            | %  | 99.0     | 95.8  | 100.0  | 99.0   | 98.5   |
| 監査委員会出席率           | %  | 100.0    | 97.4  | 94.7   | 94.4   | 96.1   |
| 指名委員会出席率           | %  | 92.9     | 95.9  | 97.1   | 100.0  | 96.0   |
| 報酬委員会出席率           | %  | 97.2     | 91.0  | 97.0   | 98.6   | 98.8   |
| 法令違反件数：コンプライアンス※10 | 件  | 3        | 3     | 0      | 4      | 6      |

※5 インフロニア・前田建設・前田道路・前田製作所・日本風力開発・三井住友建設と労働契約をしている者

※6 2026年6月時点でインフロニア・前田建設・前田道路・前田製作所・日本風力開発・三井住友建設と労働契約をしている者

※7 協力会社数は、前田建設、前田道路、三井住友建設における協力会社社会の合計値

※8 社員の平均給与はインフロニア単体数値

※9 全管理職における女性が占める割合

※10 内部通報により発覚した法令違反件数

外部からの評価・用語集

➤ 主な外部評価

インフロニアは、事業活動を通じた価値創造と持続可能な社会の実現に向け、客観性と透明性の向上を重視しています。その一環として、外部機関による評価や認証を積極的に取得し、第三者の視点から当社の取り組みの有効性を検証しています。



外部評価の詳細についてはWebサイトをご覧ください  
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/evaluation.html>

➤ 用語集

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

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

➤ 格付情報（2026年3月現在）

| 格付機関名        | 長期       | 短期 |
|--------------|----------|----|
| 日本格付研究所（JCR） | A +（安定的） | －  |

➤ ESG格付情報（2026年3月現在）

| 格付機関名            | 格付 |
|------------------|----|
| MSCI ESG Ratings | AA |

TOPICS ➤ サステナブルファイナンスの活用と評価

当社は、サステナビリティ課題の解決と企業価値向上の両立を目指し、サステナブルファイナンスの活用を推進しています。2026年6月には、みずほ信託銀行及びみずほ銀行と連携し、サステナビリティ目標の達成状況と従業員の利益を連動させる国内初のサステナビリティ・リンク・ローン活用型インセンティブ制度を導入しました。また、役員報酬と連動するFTSE ESG評価スコアが3.9へ向上したことを受け、「FTSE4Good Index Series」及び「FTSE JPX Blossom Japan Index」に初選定されるなど、当社のサステナビリティへの取り組みは資本市場からも高い評価を得ています。今後も、サステナビリティ目標とインセンティブの連動を通じて取り組みの実効性を高めるとともに、企業価値の向上と持続可能な社会の実現の両立を目指します。

サステナビリティ・リンク・ローンを活用した新たな従業員向けインセンティブ制度の組成についてはWebサイトをご覧ください  
<https://www.infroneer.com/jp/news-article/2026/05/14/1207.html>

ESG投資指数「FTSE4Good Index Series」及び「FTSE JPX Blossom Japan Index」の構成銘柄に初選定  
<https://www.infroneer.com/jp/news-article/2026/07/15/1253.html>

## 会社概要及び株式関連情報

### > 会社概要

|               |                                                 |
|---------------|-------------------------------------------------|
| 商号            | インフロニア・ホールディングス株式会社                             |
| 本社所在地         | 東京都千代田区富士見二丁目10番2号                              |
| 設立日           | 2021年10月1日                                      |
| 事業内容          | インフラの企画、設計、建設、運営・維持管理までの建設サービスの提供を営むグループ全体の経営管理 |
| 資本金           | 200億円                                           |
| 売上高(2026年3月期) | 11,249億円                                        |
| 連結従業員数        | 13,837人                                         |
| 上場証券取引所       | 東京証券取引所プライム市場(証券コード:5076)                       |
| 株主名簿管理人       | みずほ信託銀行株式会社                                     |
| 単元株数          | 100株                                            |

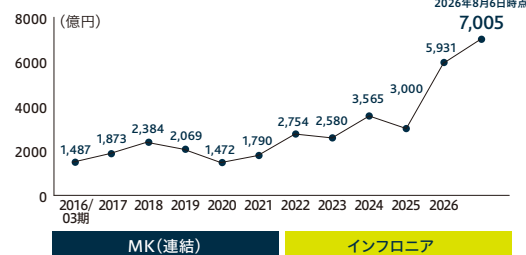
### グループ会社

- 前田建設工業(株)
- (株)リアルテック
- 前田道路(株)
- 三井住建道路(株)
- (株)前田製作所
- (株)JM
- 日本風力開発(株)
- フジミエ研(株)
- 三井住友建設(株)
- (株)エフピーエス
- インフロニアストラテジーアンドイノベーション(株)
- 愛知道路コンセッション(株)
- 三浦下水道コンセッション(株)
- みおつくし工業用水コンセッション(株)
- 三井住友建設鉄構エンジニアリング(株)
- ドービー建設工業(株)
- その他109社

その他の会社概要についてはWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/company/outline.html>

### > 株式関連情報

#### 時価総額の推移



#### 1株当たり配当金・配当性向

|      | 2026年3月期         | 2027年3月期予定       |
|------|------------------|------------------|
| 配当金  | 120円<br>(中間配当含む) | 132円<br>(中間配当含む) |
| 配当性向 | 40.6%            | 40.1%            |

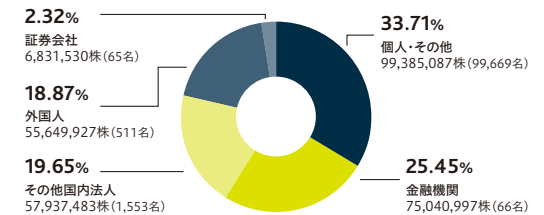
> 還元方針についての詳細は [P.37](#)

### 株式情報

株式に関する事項(2026年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,200,000,000株
- (2) 発行済株式の総数(自己株式を含む)
  - 普通株式 274,845,024株
  - 第1回社債型種類株式 20,000,000株
- (3) 株主数
  - 普通株式 80,568名
  - 第1回社債型種類株式 21,296名

#### 所有者別株式分布状況



### 大株主(上位10名)

| 株主名                                        | 持株数(千株) |        | 持株比率(%) |
|--------------------------------------------|---------|--------|---------|
|                                            | 普通株式    | 合計     |         |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 30,969  | 30,969 | 11.01   |
| 光が丘興産株式会社                                  | 26,694  | 26,694 | 9.49    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 12,888  | 12,888 | 4.58    |
| インフロニア・ホールディングス社員持株会                       | 9,681   | 9,681  | 3.44    |
| 株式会社日本カストディ銀行(金銭信託課税口)                     | 5,274   | 5,274  | 1.87    |
| 住友不動産株式会社                                  | 3,421   | 3,421  | 1.22    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 3,404   | 3,404  | 1.21    |
| 株式会社三井住友銀行                                 | 3,061   | 3,061  | 1.09    |
| 前田建設工業取引先持株会                               | 2,991   | 2,991  | 1.06    |
| 共栄火災海上保険株式会社                               | 2,842   | 2,842  | 1.01    |

- (注) 1. 当社は自己株式(普通株式13,447,701株)を保有しておりますが、上記大株主から除いております。  
 2. 持株比率は自己株式(普通株式13,447,701株)を控除して計算しております。  
 3. 第1回社債型種類株式は含みません。

### 読者アンケートへのご協力

本報告書をご覧いただき、誠にありがとうございます。

今後の内容充実及び情報開示の向上を目的として、皆様のご意見・ご感想をお伺いしております。右記二次元コードよりアンケートにご回答いただけますと幸いです。いただいたご意見は、今後の報告書作成や当社の取り組み改善に活用させていただきます。何卒ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。



読者アンケート  
はこちら





コーポレートキャラクター

キャレたん★



上部イメージ



UD  
FONT

 INFRONEER Holdings Inc.

〒102-0071 東京都千代田区富士見二丁目10番2号