

インフラ運営事業



日本における有料道路コンセッションの第一号案件
愛知県有料道路運営等事業では、実際のインフラ施設を活用して技術実証を行い、社会インフラの運営・維持管理上の課題解決を図る取り組み「愛知アクセラレートフィールド」を実施しています。
<https://www.arcc.jp/>

多様なアプローチによる魅力ある地域の未来への取り組み

近年、インフラに求められるものが多様化し、その変化のスピードが高まる中、請負事業に徹するだけでは社会の期待に応えることはできません。私たちが持続的に発展し、社会に対して価値を還元し続けるためには、「請負」と「脱請負」の両輪で取り組み、外部環境に左右されない安定収益基盤構築と付加価値創出が不可欠です。

当社は2009年から「環境経営No.1」、2011年から「脱請負」を経営戦略に掲げました。2016年7月より仙台国際空港、同年10月より愛知県有料道路、2019年8月より愛知国際展示場などの運営に国内外のパートナーと取り組み、日本におけるコンセッション事業をけん引してきました。近年ではコンセッション事業の社会的ニーズが高まっており、その範囲はアリーナや上下水道など様々な分野に広がってきています。また、再生可能エネルギー事業では、2013年より太陽光発電事業、2015年より風力発電事業等を数多く手掛けてきています。今後バイオマス事業など、より幅広いニーズへの対応が求められます。

今後は、単体の施設だけではなく、その地域固有の課題や将来のビジョンを把握しながら、地域特有のインフラ・公共施設に関わる課題を解決する取り組みが求められています。その一つが包括管理業務であり、我々のコンセッション事業や再生可能エネルギー事業で培ったノウハウと、インフラグループ各社の維持管理ノウハウや地域拠点などの強みを掛け合わせ、グループとしての取り組みを始めています。

このような幅広い分野のインフラの維持運営実績に加え、DXとR&D推進により、さらなる安定かつ効率的な運営と、人財の確保や育成による推進体制の構築・強化を図ります。それにより、高品質で魅力あるインフラサービスの創造に努めていきます。

機会

官民連携市場は継続して拡大

- アリーナに代表されるスポーツ・文教事業において各地で「BT+コンセッション」「従来型PFI」の拡大
- 上下水道の全分野で官民連携市場が拡大し、特に今後老朽化が顕在化する管路の更新を含むPFI案件の拡大
- 政府の推進支援により、一般道路等のインフラに関してもアベイラビリティ・ペイメント方式等の導入検討が進む

エネルギー基本計画の見直しによる再エネ市場拡大

- カーボンニュートラル実現に向けた政策推進により、再生可能エネルギー市場が急速に拡大

強み

多様な分野での運営実績と人財力

- インフラ事業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・経験を有する人財
- 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

コア事業との協業の深化

- グループ各社のコア事業におけるエンジニアリング力とインフラ運営ノウハウの融合によって発言するシナジー効果
- グループ各社の多様な地域ネットワーク

INF 基盤構築施策

グループシナジーの追及

新規事業領域への体制構築

DX / シェアード推進

M & A 推進

戦略

ホールディングス化のメリットを活用した戦略的アプローチ

- パートナー企業と国内外に展開しているグループ各社の営業人財を活用し、案件創出のためのロビー活動体制を強化
- グループ各社が取り組むインフラ運営事業のベストプラクティスを蓄積・展開することによる競争力・生産性の向上
- ホールディングスに専門部門（総合インフラサービス戦略室）を設置し、各社のインフラ運営戦略を一本化するとともに、グループ各社の強みや経営資源を効果的に活用することで推進力を最大化

長期計画に基づく人財確保と推進体制強化

- 開発分野・案件数に応じたスキル保有者の計画的採用
- 開発・入札対応部門と再生可能エネルギーやコンセッション等の事業運営会社（SPC）間で、計画的に人財ローテーションを推進することにより組織ケイパビリティを向上
- グループ内の人的交流を促進し、各社の強みを併せ持つマルチ人財を育成

DXとR&D推進によるさらなる安定かつ高収益化

- 愛知県有料道路で開発した運営システムを他プロジェクトに展開し、一元管理することで運営コストを低減
- グループ各社の保有技術を最大活用しつつ、不足技術は各社が結集して効率的に開発・実装することでインフラ運営コストを低減
- スーパーシティ、スマートシティ運営への参画に向け、都市OSとの連携を想定したデータプラットフォームの構築

国内外企業との連携やM&Aによる競争力向上

- 最先端のノウハウ・実績を持つ国内外企業との多様なパートナーシップ構築（コンソーシアム、業務提携、合併会社等）
- 外部企業や専門家との連携及びM&Aにより、再生可能エネルギーPJの拡大と、林業、廃棄物等の新規分野に対する企画・運営機能拡充

リスク

- 官民連携に係る市場拡大による競争の激化
- 環境・エネルギーに関する政策転換や法令変更
- 急激な市況変化に伴うインフラ建設費上昇による事業収益低下
- 金利変動にともなう金利調達コストの上昇
- 新型コロナウイルス感染再拡大等による不可抗力の発生や官民連携に係る市場の縮小
- 官民連携事業における行政機関との合意形成プロセスリスク

2021年度取り組み・業績振り返り

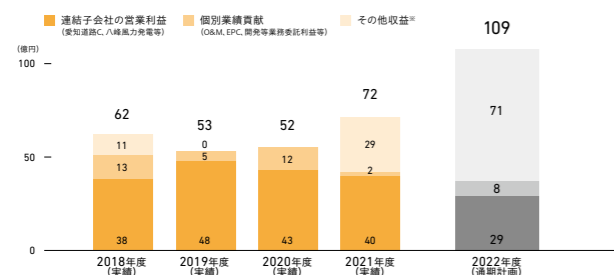
インフラ運営事業においては、当グループが目指す「総合インフラサービス企業」の実現に貢献すべく、コンセッションをはじめとする官民連携事業や再生可能エネルギー事業を中心とした新規案件の開発及び既存案件の運営・売却に取り組んできました。2021年度は愛知道路コンセッション株式会社をはじめとする事業会社の業績が堅調に推移したことに加え、太陽光発電事業2件の売却があり、売上高187億円、売上総利益76億円となりました。

コンセッション分野の新規案件としては、国内で初めて管路の保全から改築更新までの業務を含めた工業用水道コンセッションである「大阪市工業用水道特定運営事業等」の運営を2022年4月より開始しています。また、愛知県新体育館整備・運営等事業（愛知アリーナ）においては、グローバル水準のアリーナを通じて経済・地域社会の活性化を促す新たな価値創造モデルの実現に向けて、国内外のパートナーと事業会社を設立しました（2022年7月着工、2025年4月運営開始予定）。

再生可能エネルギー事業では、愛媛県大洲市にて木質バイオマス発電事業を実施することとなりました（2022年6月着工、2024年8月から売電開始予定）。バイオマス発電は、環境負荷が低いカーボンニュートラルな発電事業として、近年、国内での開発が急速に進められている再生可能エネルギー発電事業のひとつです。

官民連携、再生可能エネルギーともに市場拡大傾向にあり、今期からはホールディングスに専門部門を設置することで体制を強化しました。これらを追い風として、当グループの成長に寄与していきます。

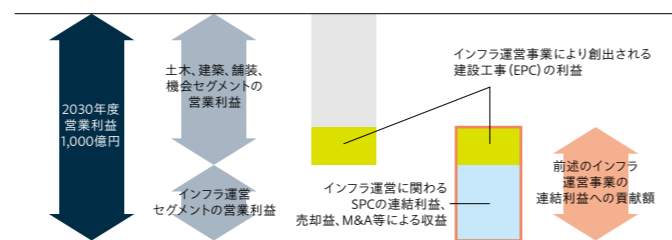
業績推移（利益への貢献額・利益率）



※ その他収益には売却益、非連結SPC株式配当等を含む。

「利益への貢献額」とは？

「前述のインフラ運営事業の連結利益への貢献額」は、「インフラ運営事業により創出される建設工事(EPC)の利益」と「インフラ運営に関わるSPCの連結利益、売却益、M&A等による収益」を合わせた数値



今後の展望

人口減少に加えて新型コロナウイルスの影響で自治体の財政が逼迫するなか、2022年6月に内閣府より「PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年改定版)」^{*}が公表されたこともあり、官民連携の動きが加速しています。コンセッション事業において、空港、道路、展示場、アリーナ、水道など実績のある分野の横展開はもちろん、教育・文化施設、公園などの新規分野にも積極的にプロジェクト創出を行っていきます。

アリーナ施設はスポーツ振興と地方創生を背景に多くの社会需要があると考えています。空港や道路と同じ「地域のインフラ」として捉え、公共・地域・民間の「三方良し」を実現することで地域共生・発展に資するよう積極的に取り組んでいきます。

水事業では、日本初の管路の保全から改築更新を含めたコンセッション事業である「大阪市工業用水道特定運営事業等」において管路の状態を把握し監視保全する技術を確立させ、国内外のグローバルな知見を持つパートナーとともに全国への展開を目指します。

再生可能エネルギーの分野では、企画・開発中の陸上風力、洋上風力、木質バイオマスを中心とした発電事業の促進を図ります。加えて、林業、廃棄物といった新たな分野に領域を広げつつ、事業を新規創出し、収益機会を拡充していきます。

加えて、愛知県有料道路や大阪市工業用水道の運営事業における技術実証のしくみ「アクセラレートフィールド」や、水事業での管路運営におけるDX推進によって質の高いインフラサービスの提供に取り組んでいきます。

^{*}PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年改定版) https://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/action_index_r4.html

TOPICS

大阪市工業用水道給水区域



国内初の工業用水道コンセッション事業

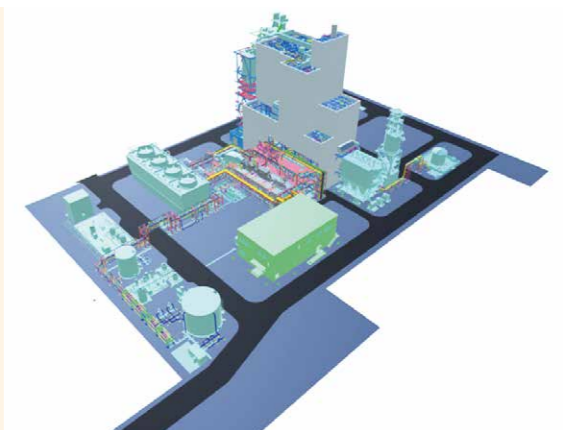
本事業は、経済産業大臣からの許認可を受けて、浄水場、配水場施設の運転・維持管理や、管路の維持管理・更新、利用者からの料金収受など事業全般をワンストップで実施します。本事業の実績をもとに、多様な水事業への対応力を強化します。

事業名称：大阪市工業用水道特定運営事業等／施設用途：工業用水道／所在地：大阪府大阪市／事業期間：10年(2022年4月開始)

2050年カーボンニュートラル実現に向けた再生可能エネルギー事業の推進

本事業は、当社初の大型木質バイオマス発電事業であり、燃料には年間20万tの木質ペレットを使用する予定です。燃料調達ではFSC認証取得済みの現地サプライヤー(主に東南アジア)から継続的・安定的に燃料を供給できる体制を組み、持続可能な事業活動を実現します。また、当社元請け工事としても、初の大型バイオマス発電事業の受注となりました。

事業名称：大洲バイオマス発電事業／施設用途：バイオマス発電所／所在地：愛媛県大洲市／竣工年：2024年(予定)



三浦市東部処理区 区域



国内初のスキームで実施する下水道コンセッション事業

本事業は、PPP/PFI推進アクションプラン^{*}に基づき国が支援する6つのコンセッション事業の内のひとつで、一処理区の処理場、ポンプ場、管路の全てについての維持管理から更新までを含む国内初のスキームです。本事業で得た知見は、体系化とさらなる改善を行うことで、「新たな下水道事業モデル」として、下水道事業共通の課題解決へとつなげます。

事業名称：三浦市公共下水道(東部処理区)運営事業／施設用途：公共下水道／所在地：神奈川県三浦市／事業期間：20年(2023年4月開始予定)

社員の声

2021年2月より大洲バイオマス発電事業の開発・運営に従事しています。SPC(特別目的会社)代表企業の社員として、様々な関係者と協議、調整しながら、より良い会社の運用体制を日々検討しています。

当社が事業主の立場で行う業務には、プロジェクト成立に向けて自分で考えて必要な道筋を立てて進めていくものもあり相当な忍耐を要しますが、検討を重ねたルールや体制が実際に運用された際は、大きな達成感を味わうことができました。当事業戦略部門は、多様な経験や知識を持った人財や、インフラの開発・運営ノウハウを有していることが強みであり、これらを競争力としてプロジェクトを推進しています。私も引き続き知識の拡充に努めることで、プロジェクトへ貢献していきたいと思っています。



2020年入社 前田建設 事業戦略担当 土屋 美月