

## 財務戦略

## 決算の概要・計画

2023年度の業績は世界的な金融引き締めや為替相場の変動、原材料・エネルギー価格の高騰、物価上昇などが、先行き不透明な状況でしたが、売上総利益率を重視した取り組みが奏功し、グループ全体で前期と比べて大幅な増収増益を果たしました。売上高は前期比11.4%増の7,933億円、売上総利益は14.4%増の1,118億円、事業利益は10.8%増の515億円、EBITDAは4.9%増の845億円を達成し、売上総利益、事業利益、EBITDAのいずれも過去最高でした。

2024年度は中期経営計画の最終年度にあたり、グループ全体での目標値である事業利益590億円の達成を見込んでいます。

株主還元策に関しては、中間配当を導入するとともに、期末配当を5円増配し、通期では1株当たり60円の配当となり、配当性向は計画を上回る46%となりました。また自己株式は2023年度に100億円を取得したことで、2021年度から2023年度の累計取得額が400億円となり、一年前倒しで中期経営計画を達成しました。

	FY23実績	FY24計画
売上高	7,933億円	8,399億円
売上総利益	1,118億円	1,251億円
事業利益	515億円	590億円
EBITDA	845億円	921億円

## 資本戦略に関する取り組み

2023年度末の自己資本比率は28.4%、D/Eレシオは1.1倍と最適資本構成の目標とは大きく乖離しました。この大きな要因は、2024年1月の日本風力開発のグループ化に要した大型投資によるものです。これにより、インフロニアグループの財務構成は大幅に変化しました。しかしながら、今回の投資は当社グループとしては再生可能エネルギー事業の収益拡大に向けた、長期視点からの攻めの投資と位置付けています。

引き続き、再生可能エネルギー事業等への収益拡大に向けた継続的投資が見込まれるため、今後の資本戦略は、中長期経営計画の目標達成に資するため自己資本比率・D/Eレシオの改善を念頭に「調達余力の確保」と「調達コストの極小化」を進めていきます。

当面は、日本風力開発のグループ化に伴う短期借入金の長期資金への転換において、最適資本構成の追求に取り組めます。

Medium-term Vision 2024 (2025年3月期までの中期経営計画)			FY22末時点	FY23実績	備考
資本効率	ROE	9.5%	9.4%	8.6%	自己資本の増加により一時的に低下したが、今後も積極的な成長投資を行い事業利益を向上させていく
最適資本構成	自己資本比率	30%以上	37.0%	28.4%	日本風力開発のグループ化に係る資金調達により有利子負債が増加したが、FY24は社債型種類株式等により改善し、格付維持を目指す
	D/Eレシオ	0.6倍以下	0.4倍	1.1倍	
株主還元	配当性向	30%以上	42.5%	46.0%	FY23通期1株当たり配当額60円
	自己株式の取得	FY24までに400億円以上	FY21~22累計300億円	FY23 100億円 FY21~23で400億円	中期経営計画の目標を達成
	総還元性向	—	69.5%	78.4%	FY23通期配当性向46.0%+自己株式取得30.4%+地球への配当2.0% FY23より中間配当を実施
資産効率化	政策保有株/純資産割合	20%以下	19.8%	25.8%	FY23で約39億円を売却したが、保有銘柄の株価上昇により保有率が上昇 FY23 3Q 24.1% → FY23 4Q 25.8%
	保有資産の売却	グループ保有資産の利用状況等を精査し、非効率な資産の売却・統合を実施			

## 日本風力開発のグループ化に伴う資金調達戦略について

日本風力開発のグループ化に伴う短期借入金の長期資金への転換においては、財務基盤の確保と資本効率の向上を考慮して様々な資金調達手段を検討しました。

一つは資本性調達としての社債型種類株式の発行です。これは主に個人投資家を対象とするもので、議決権と普通株式への転換権がないため希薄化が生じず、財務指標への影響も限定的であり、会計上は資本として計上されます。

6月開催の株主総会で定款変更の承認を受けたのち、2024年8月1日には第1回社債型種類株式1,000億円を発行し、東証プライム市場に上場しました。

二つ目は、負債性調達であるユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(グリーンCB)です。2024年3月21日の取締役会で600億円の発行を決議し、4月8日に払い込みが完了しました。転換制限条項の付与により、転換を極力抑制し、既存株主の株式価値の希薄化に配慮した仕組みとしています。



第1回社債型種類株式上場時の様子

## サステナブルファイナンス

当社グループは事業活動に取り組む上で「社会・地域の安全安心とサステナビリティ」をValueと定めており、事業基盤である自然資本の持続可能な利用と共生に向けて「気候変動」「資源循環」「生物多様性」「汚染防止」「水の安全保障」などの分野を軸に、長期的な視点で取り組みを進めています。現在、これらの取り組みを推進するため、サステナブルファイナンスの活用を積極的に進めています。

2022年8月には「グリーンファイナンス・フレームワーク」を公表、2024年3月に内容を更新し、調達資金使途に陸上及び洋上風力発電を追加しました。

2022年9月にはグリーンボンド(100億円)を、2024年4月には2029年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(グリーンCB・600億円)を発行しました。また、2024年8月に発行した第1回社債型種類株式は日本で初めてのグリーン社債型種類株式です。

当社グループが目指す「総合インフラサービス企業」の将来像は、サステナブルファイナンスの目的と親和性が高いと認識しており、今後も積極的に活用していきたいと考えています。

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

## グループ全体の政策保有株式を2027年度までにゼロへ

2023年度も政策保有株の売却を進めてきましたが、保有銘柄の株価上昇により対純資産保有率が上昇して25.8%となりました。

当社グループは資本効率のさらなる改善を図るため、政策保有株式を2027年度までにグループ全体でゼロにする方針を2024年8月に発表しました。

2024年度は前田建設の保有分を中心に250億円以上を売却し、対純資産保有率を20%以下とすることを目指しています。

## インフロニアグループ政策保有株式売却額と対純資産保有率の推移



## 財務担当役員メッセージ

# 日本風力開発が加わり 財務戦略は新ステージへ 再エネ事業網の構築を 財務の立場から支える

執行役 財務戦略担当

しもじょう まさし

**下條 真**

2015年10月日本風力開発に入社し執行役員CFO本部長に、  
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に就任

## さらなる事業成長に向けて財務基盤と 株主還元の強化を両立させる

2024年6月25日開催の取締役会で、インフロニアの財務戦略担当の執行役に選任されました。私は金融業界の経験が長く、海外及び国内の資産運用会社やファンド投資先企業の財務責任者等を務めてきました。2015年10月に日本風力開発に入社してからは、執行役員CFO本部長を務めています。投資する側とされる側の両方を経験してきたことが、当社の財務戦略を執行する上で大いに役立つと自負しています。

当社は、日本風力開発の買収にあたって約2,000億円を投じました。グループ売上総利益の約2倍、当期純利益の約6倍に当たる大型のM&Aです。脱請負を進めて総合インフラサービス企業を目指していく中で、日本風力開発は

当社グループにおいて再生可能エネルギーのインフラ整備を担う中核的な存在と位置付けています。

私自身は当社の財務戦略担当役員と合わせて、日本風力開発の執行役員CFO本部長を継続しておりますので、持株会社と事業会社の間でより緊密なコミュニケーションが取れるようになって考えています。

グループ会社との連携もますます強固になるでしょう。日本風力開発が再生可能エネルギー案件を開拓し、前田建設が建設・施工して、さらに日本風力開発が運用・管理やメンテナンスそして電力販売を行うといった事業のバリューチェーンを一気通貫で構築します。日本風力開発がグループ入りする前から前田建設とは風力発電所の共同開発を行った実績があり、お互いの考え方やビジネスの進め方がある程度理解していたため、買収後統合作業（PMI）も順調に進んでおり、グループシナジーが生ま

れるまで時間はかからないでしょう。当社グループとして再生可能エネルギー事業を拡大するための最善のM&Aだったと自信を持っています。

風力発電をはじめとした再生可能エネルギー事業は収益が生まれるまでに時間がかかり、長期の視点で先行投資が求められる事業モデルです。プロジェクトファイナンスを組成する前の初期段階で資金を効率的に調達し、開発を推進することが重要になります。

一方、グループ全体で財務規律を守り、資本効率を高めていかなければいけません。日本風力開発が当社グループの一員となったことで、ビジネス面や財務面において、これまでとは違ったステージに入ったと感じています。今後の当社グループは、エクイティとデットのバランスを取って資本効率を高めながら、積極的な成長投資を行って事業利益を向上させていきます。日本風力開発の買収に投じた2,000億円は一時的な銀行借入で賄いましたが、今後は既存事業の利益の積み上げ、資金調達方法の多様化によりD/Eレシオが改善する見込みです。

成長に寄与する財務基盤の確保と株主還元のバランスを重視し、希薄化を極力回避しながら格付けを維持していきます。

## 資本効率を最大化しながら キャピタルリサイクルを推進して 企業価値の向上につなげる

当社グループは2023年度決算において前期比で大幅な増収増益を達成し、売上総利益、営業利益（IFRSにおける事業利益）及びEBITDAが過去最高となりました。

昨今の国際情勢における地政学的リスクの高まりや、為替変動による原材料費や資源価格の高騰など、建設業界を取り巻く環境は必ずしも順風ではありません。こうしたなかで2023年度において非常に好調な決算を達成できたことは、当社グループが目指している方向性が間違っていないことの証左です。

さらに中期計画の最終年度である2024年度は、事業利益590億円、ROE9.5%、自己資本比率30%の達成を目標に掲げています。

一方で、株式市場における評価では、M&A後に株価が下落し、PBRが1.0倍を下回ったまま推移しているという新たな課題が生じています。PBR1.0倍以上への回復に向けては、日本風力開発が加わった新ステージにおいて、どのように2030年の中期計画達成へつなげていくのかを成長戦略のみならず、財務戦略においてもステークホルダーに改めて明確に示していくことが必要と考えています。

資産効率を高めていくため、政策保有株式については2027年度までにグループ全体でゼロとする方針を打ち出し、キャッシュ化を進めます。今期については前田建設の保有分250億円以上を売却して対純資産保有率を20%以下とする方針です。

投資回収まで足の長い風力発電など再エネ事業のインフラビジネスにおいても、投資分の一部を売却するなどして回収を早める手法を組み合わせます。資産と借入金を圧縮しながら、得た資金で新たな投資をしていくキャピタルリサイクルに取り組んでいきます。

企業価値向上につながる財務戦略を推進するには、グローバルな視点も重要です。当社グループは、2023年度から国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。グローバルで通用する事業モデルを目指す上で、財務諸表を世界中の同業他社との比較ができるようにし、会計基準がボトルネックにならないようにしました。海外のステークホルダーから「インフロニアに投資する価値がある」と判断されるように努め、海外投資家を幅広く募りたいと思います。海外企業をM&Aをした場合でも、会計基準が同じであればスムーズな統合プロセスが期待できます。

中長期的な企業価値を向上させるには、中長期経営計画の施策を確実に実行していくことが重要です。既存ビジネスの強化と同時に新規事業による収益基盤の拡大を進め、成長に向けた投資を資金面からサポートしていくことが財務の役割だと考えています。

そのために、企業としての付加価値向上を目的とした当社グループ特有の「インフロニアROIC」の導入を検討しています。今後は財務担当役員として、当社グループの将来性をよりご理解いただけるよう、株主や投資家の皆様と丁寧なコミュニケーションを心掛けてまいります。

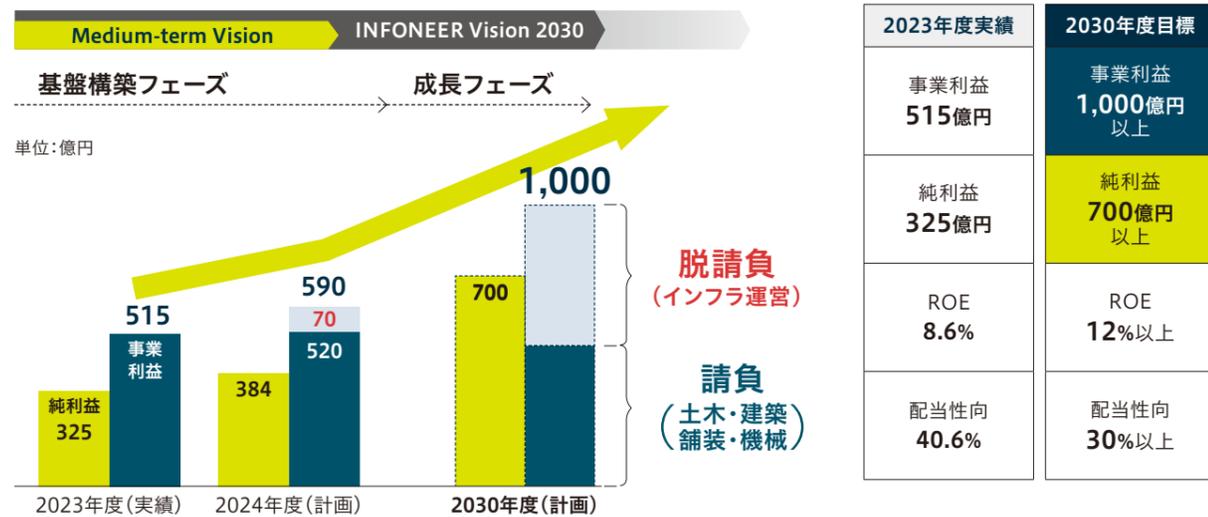


# 中長期経営計画の概要と進捗

## 中長期経営計画の概要

インフロニアグループが目指す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」の実現に向け、「生産性改革」、「新たな収益基盤の確立」、「体質強化・改善」を戦略三本柱とし、グループ全体戦略として強力に推進しています。また、2025年度以降の成長に向けた基盤構築フェーズ段階では、グループシナジー追求、新規事業領域への体制構築、DX/シェアード化、M&A推進などを注力すべき具体施策としています。2030年度には、事業利益1,000億円以上（事業利益率8.0%水準）、純利益700億円以上、ROE12%以上を目標に掲げています。

2025年度には、2027年度に向けた新中期経営計画を発表する予定です。



## 中長期経営計画の進捗〈戦略三本柱〉

### 生産性改革

#### 付加価値の最大化

##### 「利益率」管理のさらなる徹底

建築事業と土木事業においては、「事業の上流からの作り込み」と、「受注規律/工程・品質・コスト管理能力」によって業界の中でも高水準の利益率を確保し、付加価値の最大化を目指してきました。ホールディングス設立以降、この考え方を前田道路の舗装事業でも活かし、建設事業の請負金額の規模ごとに受注時利益率の基準を設定し、管理を徹底することで、利益率の改善が図られています。また製造販売事業においては、原材料高騰の影響を受けながらも、透明性のある価格交渉によって利益率の改善を図っております。

##### 顧客のニーズを捉え高付加価値製品を提供

機械事業においては、設計・製造販売・レンタル・アフターサービスまで一貫して手掛けることのできる強みを活かし、国内外で高品質な商品を提供しています。カーボンニュートラルへの対応を求める顧客ニーズに合わせ、電動仕様のクレーンの開発・製造等にも注力してきました。引き続き顧客ニーズを捉えた高付加価値製品の開発・製造を通じて、付加価値の最大化を図っていきます。

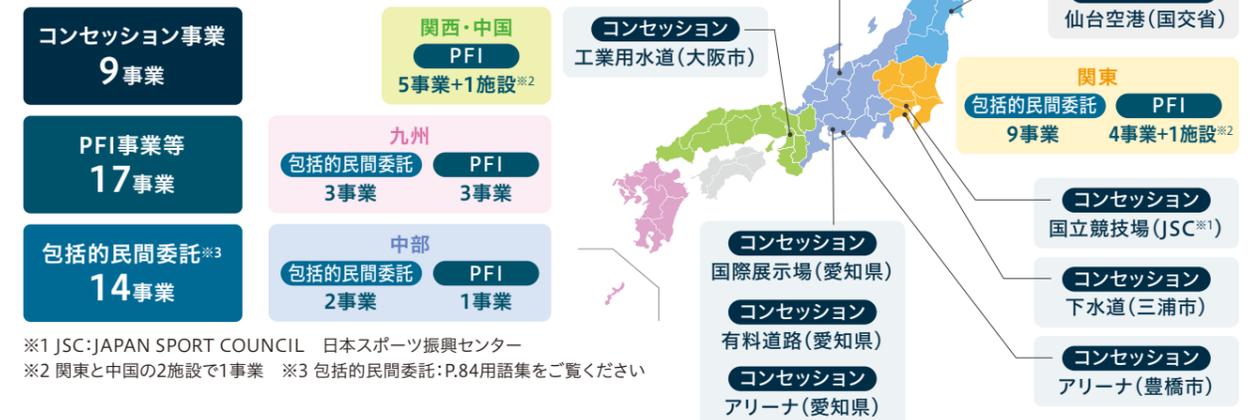
#### 固定費・管理コストの最適化

- 前田建設ではバックオフィス部門の業務効率化・外注化に取り組んでいます。2023年度は、約50名の職員がバックオフィス部門から、付加価値部門である土木・建築・インフラ運営の事業部門へ再配置されており、全社的な付加価値向上を目指しています。
- グループ各社が保有する資産の効率的な運用方法の検討及び有効活用に向けた取り組みを行っています。具体的には非効率的な資産の売却やバリューアップ策などの検討を行い、固定費の最適化を図ります。

## 新たな収益基盤の確立

### インフラサービスにおける国内外での地位確立

ホールディングス体制に移行後、グループ全体での新たな営業体制を構築し、情報の一元管理を行っています。各自治体とのパイプラインを着実に増加させ、官民連携に対する取り組み実績が拡大しています。2023年度には、PFI事業等で2件、包括的民間委託事業で6件、さらに2024年度初めには3件のコンセッション事業を新たに受注しました。



※1 JSC: JAPAN SPORT COUNCIL 日本スポーツ振興センター  
 ※2 関東と中国の2施設で1事業 ※3 包括的民間委託: P.84用語集をご覧ください

### 事業領域のさらなる拡大

当社グループの成長戦略の核となるインフラ運営事業の重要な柱の一つである再生可能エネルギー事業の拡大を加速させるため、2024年1月に日本風力開発を完全子会社化しました。風力発電事業に関するノウハウ、技術、ネットワークを含むケイパビリティや強みを補完・相互活用することにより、一気通貫で再生可能エネルギー事業を広く展開できる唯一無二の集団となり、カーボンニュートラル実現に向けたあらゆる社会課題の解決に寄与していきます。

## 体質強化・改善

### グループ人材戦略の推進 ~グループエンゲージメントの醸成を目的とした株式給付信託の導入~

2024年度より、当社及び当社のグループ子会社の全従業員及び契約社員約8,000人に対して、現給与に加えインフロニアの株式を報酬として給付することを決定しました(株式給付信託「J-ESOP」)。グループ共通の「モノ」であり、グループ全体の企業価値を反映する「インフロニア株式」を媒介として求心力を高め、グループの一員であるという意識、具体的には「グループへの愛着・親近感」「経営への関心」「株式市場への興味」「グループ利益への意識」を向上させることを目的としています。

種類	対象者	内容	株式給付時期
①退職時給付型	グループ全従業員(約8,000人)	毎年のグループ連結純利益の2%を均等にポイント付与	累計分を退職時(②より税制優遇有)
②在職時給付型	グループ全従業員(約8,000人)	毎年のグループ連結純利益の2%を均等にポイント付与	中期経営計画終了ごと
③永年勤続給付型	一定期間グループで働いた従業員	グループで10年間働くごとに500ポイントを付与(10年目、20年目、30年目、40年目...)	勤続期間10年ごと
④子女手当給付型	子供が生まれた従業員	子供が生まれるごとに扶養子女人数に応じて500ポイントを付与(〇人目×500pt)(例):3人目×500pt=1,500pt	子供が生まれるごと

※1ポイント=1株

### ガバナンス強化

▶ガバナンスの強化についてはP.65をご覧ください

## グループ中核企業として 請負と脱請負の両輪を推進する

前田建設工業株式会社  
代表取締役社長

まえだ そうじ  
**前田 操治**

1997年前田建設工業入社。2002年6月取締役、常務執行役員等を歴任し、  
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(現職)に就任

### 前田建設工業

#### 請負の基盤強化と脱請負の収益拡大へ

2024年3月期の前田建設単体の決算は売上総利益、営業利益ともに過去最高を達成しました。資材価格や労務費が上昇基調にある中で好調を維持できている背景には、当社が請負事業のコスト競争に依存しないために約10年以上前から取り組んできた受注規律の強化と、プロジェクトの上流から参画して早期から事業主とプロジェクトと一緒に作り込むという戦略が実を結んでいると感じています。その結果は、工事損失引当金が業界内でも圧倒的に少ないという点にも表れています。官民共に建設需要は堅調ですが、建設業でも法令による残業時間の上限規制が厳格化する2024年問題<sup>※1</sup>が本番を迎え、現場に対する工期はもちろん原価や施工体制への影響が懸念されプレッシャーが高まっています。現場のリスクを現場で抱え込まないということが重要であり現場が支店や本社へ迅速に情報共有し、全社一丸となって対応する風通しの良さを目指していきます。また、当社の協力会社会である前友会の皆さんとも連携を強化しています。

そのような中で、上司力の強化が当社の人材戦略の鍵だと考えています。現役の上司のみならず幹部候補や中間層を対象に、上司に求められる知識や能力、責任、判断力をしっかり教育する機会を提供し、ハラスメント防止はもちろん人材を育てていくための土台づくりを行っています。

脱請負事業においては、インフロニアが発足する前から脱請負を宣言しており、10年以上が経ち、ようやく社内に浸透してきた実感を得ています。数年前から本支店に地域事業推進の専門部署を設置して官民連携(PPP/PFI<sup>※2</sup>)の強化に取り組んでいますが、設置当初に比べて自治体からのニーズは高まっており、これからの市場の盛り上がり

りに期待しています。現在国内のコンセッションは約30件で、そのうち3分の1の案件にインフロニアグループが参画しています。コンセッションよりは小規模ですが、公共施設の包括的民間委託<sup>※3</sup>にも前田建設グループ会社のエスピーエスやJMと一体となって取り組むことにより、幅広く自治体のニーズを吸い上げて中長期的な案件創出を目指しています。

#### 脱請負思考により付加価値を創出する

インフロニアの発足後、グループ各社との連携が強化され、営業や施工、技術開発、情報セキュリティ、グループファイナンスといった各種の施策を円滑に運営できるようになってきました。脱請負事業では、前田道路と共に入札に参加した豊橋市のアリーナBTコンセッション案件<sup>※4</sup>を2024年6月に受注するなど、グループシナジーを活かした提案の幅の広がりを感じています。脱請負事業のもう一つの柱となる再生可能エネルギー事業は、これから日本風力開発とのシナジーが期待でき、より一層開発を加速できるでしょう。開発が進むと、付加価値が向上した案件をセカンドリー市場へ事業譲渡するという選択肢を持つことができ、脱請負事業の収益基盤の確立につながります。また、こうした資本のリサイクルによる付加価値の創出は、業界の他社にはない当社の強みと言えます。

日本企業が目指すべきは、価格を下げてシェア拡大を図るのではなく、付加価値の高い提案で収益を確保し、ステークホルダーに分配していく事業モデルへの転換だと思えます。現在、当社は請負事業においても上流から入り込み、脱請負思考で付加価値提案を行うという営業を強化しています。請負と脱請負のバランスを取り、グループ中核企業としての責任を果たしてグループの成長に貢献していきます。

※1 2024年問題：2024年4月から建設、運輸などの特定業種に時間外労働の上限規制が適用されることを指し、これらの業種は業務効率化や労働環境の改善が求められています ※2~4 P.84用語集をご覧ください

## 道路業界のナンバーワン企業を目指して

前田道路株式会社  
代表取締役社長

いまいずみ やすひこ  
**今泉 保彦**

1981年前田建設工業入社。2010年から取締役、執行役員等を歴任し、  
2020年6月前田道路代表取締役社長(現職)、  
2023年6月インフロニア・ホールディングス取締役(現職)に就任

### 前田道路

#### 道路業界の転換期

前田道路の事業は道路工事や建物の外構工事を行う建設事業と、アスファルト合材の製造販売を行う製造販売事業の2つがビジネスの柱となっています。

道路業界は原油価格の高騰や為替の影響等により資材価格が高騰し、非常に厳しい状況にあっても簡単には価格転嫁できないという課題があります。また、アスファルト合材の出荷量は年々減少しており、30年前は8,000万トンあった出荷量は2023年度には3,600万トン台となりました。今後は道路の新設工事は減少するものの、維持修繕工事は継続していくと見込んでいます。

市場環境が厳しい中、2024年3月期決算は、売上高2,560億円、営業利益162億円と前期比で増収増益を達成しました。この結果は約2年前から実施してきた「売上高重視」から「利益重視」の経営へ意識改革に取り組んできた大きな成果だと認識しています。具体的には、建設事業は受注時利益率の確保、製造販売事業は原材料費高騰分の価格転嫁をタイムリーに行ったことが奏功しています。

引き続き、地域に根付いたネットワークや高い品質力といった当社の強みを活かしてインフロニアグループ全体の業績に貢献してまいります。

#### 失敗を恐れない企業文化を醸成

当社は、今後も持続的に成長するため、建設事業、製造販売事業の2つの柱に次ぐ第3の柱を確立させる転換点にいます。2023年度は主に2つの新事業に挑戦はじめました。

1つ目は、社会全体のカーボンニュートラルの実現に寄与する事業として、動植物油脂の廃棄物から重油の代替燃料を製造する日本バイオフェューエルを設立し、バイオ燃

料の製造を開始しました。製造したバイオ燃料は社内利用にとどまっていますが、いずれは外部にも販売できるまでの事業に育てたいと考えています。また、インフロニアグループのCO<sub>2</sub>排出量のうち、約95%が当社のアスファルト合材の製造時に発生していることから、道路業界が及ぼす環境への影響は大きく、カーボンニュートラルの取り組みが急務となっています。バイオ燃料の使用を拡充させることで持続可能な環境づくりに向けてグループを牽引する役割を担いたいと思っています。

2つ目はPPP/PFI<sup>※1</sup>事業、包括的民間委託<sup>※2</sup>事業です。当社グループが一体となり、総合インフラサービス企業の実現に向けて力を入れている事業です。今期は前田建設と共に豊橋アリーナのコンセッション案件に参画しました。当社の強みを活かせる案件が今後も拡大していくと見込んでいます。

その他M&Aも含め、長期的な目線で経営に寄与する取り組みを実行し、第3の柱を確立させていきます。

当社が継続的に成長するためには、積極的な投資が欠かせません。設備の投資、技術開発の投資、人への投資を行っていきますが、大きな転換点にいる当社は特に『人への投資』に力を入れます。福利厚生充実の充実はもちろんですが、インフロニアグループとの人材交流や挑戦する場を積極的に提供したいと考えております。また、キャリアディベロップメントシステムを導入し、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境整備を進めていきます。変化や失敗を恐れず、様々な事に挑戦する企業文化を醸成していきます。

我々が目指す道路業界ナンバーワン企業とは、単に業績だけではありません。働きやすさにもこだわっています。全社員の能力を最大限に引き出し、誰もが活き活きと活躍できる企業を実現させ、魅力的な道路会社＝前田道路というイメージが付くくらいのブランド力向上を目指します。

※1~2 P.84用語集をご覧ください

## 長年培った ものづくり力を活かして グループ内での営業強化や 海外展開を加速させる

株式会社前田製作所  
代表取締役社長  
しおいり まさあき  
**塩入 正章**

1981年前田製作所入社、2008年から同社執行役員 産業機械本部機械営業部長等を歴任し、2013年4月同社代表取締役社長に就任（現職）。2021年10月インフロニア・ホールディングス取締役（現職）、執行役員設備投資戦略担当に就任

### 前田製作所

#### 企画から設計までオーダーメイドで開発 クレーン製造の強みを活かして成長

前田製作所は、工事現場や公共施設などで幅広く使われる特殊車両、工場設備などの受注製品を、独自の技術を活かして製品の企画から設計までをオーダーメイドで提案しています。

中でも、当社を代表する「かにクレーン」や「クローラクレーン」をはじめとしたクレーン製品を、1968年の製造開始から長い歴史の中で進化させてきました。

現在の課題は、長年培ってきたノウハウを活かした製品のさらなる拡販です。インフロニア設立以降は、建設機械を少量多品種で製造して、前田建設や前田道路に提供してきました。当社の持つ技術や製品をグループ全体でさらに活用してもらえるように、事例集や紹介映像を作成して共有しています。グループ間での顧客基盤の共有も進める考えです。

また、当社は海外展開を積極化しており、2022年に北米に初の海外子会社「MAEDA AMERICA」を設立しました。米国内で代理店網を拡充したことで、かにクレーンの売上がアップしています。2024年4月には、フランス・パリで開催された「INTERMAT 2024（国際土木建設機械見本市）」に新機種のバッテリー仕様ナックルブームクレーンやかにクレーンを出展しました。来場者に大変好評で大きな手応えを感じています。

2024年3月期決算はクローラクレーンなどの自社製品や当社が取り扱っているコマツ商品の売上が堅調に推移

して、前期比で増収増益を達成しました。世界的なインフレで原材料費が高騰しましたが、コストの増加を価格転嫁で吸収し、クローラクレーンは市場シェアの9割以上を確保しています。また、サプライチェーンの混乱に左右されないよう電気基盤の内製化を進めるなど、業績変動への備えを講じています。

#### クレーンのEV化をはじめとした イノベティブな技術開発に取り組む

今後はさらなる事業成長に向けて、当社製品の持つ強みをより伸ばしていきたいと考えています。具体的には前田建設のイノベーション創出拠点「ICI総合センター」と連携して新しい技術開発へ積極的に取り組み、機械の一括維持・管理をはじめとしたインフラサービス事業に関わる機械設備を提供できる体制を拡充します。また、環境負荷の低減を目的としたかにクレーンのEV化（電動化）を推進していきます。

さらなる成長のためには人材戦略が重要な鍵です。当社は従業員の定着率や生産性の向上を目的に、働き方改革や女性活躍推進に力を入れています。休暇を取りやすい環境を整え、女性研修会を開催することで女性社員同士の情報共有や仕事で抱えている悩みの解消を促すなどの取り組みを行っています。

これらの施策を通じて、グループ売上高に占める当社の業績比率を高めてグループの成長に貢献していきたいと考えています。

## シナジートピックス

「総合インフラサービス企業」を実現するためには、前田建設、前田道路、前田製作所等が相互に協力し、インフロニアグループとしてシナジーを最大化させることが不可欠です。3社を中心としたグループ各社が連携するインフラ運営事業や人材交流など、グループシナジーの深化に向けた取り組みをご紹介します。

2024年1月から新しく加わった日本風力開発も含め、さらなるグループシナジーの拡大を目指します。

### TOPICS 1

#### 豊橋アリーナ 前田建設・前田道路がコンソーシアム参画

2024年6月、愛知県豊橋市が進める「多目的屋内施設及び豊橋公園東側エリア整備・運営事業」に係る公募手続きにおいて、前田建設及び前田道路が参加するグループが豊橋市と事業運営に向けて基本協定書を締結しました。当社グループの建設及びインフラ運営のノウハウを活かし、老朽化した総合体育館の建て替えと周辺の公園整備を一体的に行い、30年間にわたる長期間の運営を担うことで、アリーナを核としたにぎわいのあるまちづくりに貢献していきます。

また前田道路としては初めてコンセッション事業へ参画いたしました。今後も増加が見込まれる地方自治体のアリーナ事業への挑戦を通じて一層のグループシナジーを発揮し、社会課題解決へつなげてまいります。



豊橋アリーナ 外観イメージ

※計画段階のイメージであり、今後の協議により変更となる可能性があります

### TOPICS 2

#### グループ全体の成長につながる 人材交流・連携の着実な進捗

事業会社からインフロニアへの出向や、事業会社間での出向等、人材交流がより一層活発になっています。グループ全体での業務に携わることで、事業会社のみでは得ることのできなかった知見を得て視野が広がり、事業会社の業務に良い効果をもたらしています。

また、事業会社間での出向についても、ノウハウが共有されることで営業や設計など様々な点でグループ全体でのレベルアップが期待されています。

インフロニアグループでのキャリア採用も増加しています。多様な人材がそれぞれの持つ経験・ノウハウを活かすことで、グループ全体での成長につながっていきます。

### TOPICS 3

#### グループ全体での 営業協力体制

各事業会社が持つ既存の顧客ネットワークを他事業会社の新規開拓に活用したり、各支店や営業所において事業会社間で連携することにより、営業ネットワークがより強固になり、地域的にも広がりを見せています。

具体的には、前田建設の顧客ネットワークを活用することにより、2023年度は前田道路は新規顧客からの71件の直接工事受注につながりました。今後は、相互にネットワークを活用し協働での営業活動を強化することで、両社の受注拡大を目指します。

### TOPICS 4

#### インフロニアグループ全体で初めての技術研究開発ヒアリングを開催

2024年7月に、インフロニアグループ全体では初めてとなる技術研究開発ヒアリングを実施しました。グループのシナジー創出をさらに促進し、各事業会社の研究開発部門における新技術やサービスの開発を加速させるため、インフロニアの執行役と、各事業会社の事業部門及び技術部門の責任者が集まり、研究課題の把握や共同研究の可能性について活発な議論がなされました。

今後は、情報共有の質と頻度を高めて技術部門の連携を強化し、シナジーの早期創出を目指します。



技術研究開発ヒアリングの様子

## 日本風力開発 トップメッセージ

収益力強化と社会課題解決に寄与する  
風力発電事業の開発から維持管理までを担い

## 再エネ事業のさらなる拡大に挑む



日本風力開発株式会社  
代表取締役社長  
ふじたに まさよし  
藤谷 雅義

1996年前田建設工業入社。2023年執行役員経営革新本部事業戦略担当兼再生可能エネルギー部長(現職)、24年1月日本風力開発取締役、24年6月同社代表取締役社長(現職)に就任

### ガバナンス強化が最重要課題 コンプライアンス体制を確立する

2024年1月にインフロニアグループに加わった日本風力開発の代表取締役社長に2024年6月より就任いたしました。私自身はこれまで前田建設で再生可能エネルギー事業(以下、再エネ事業)を推進してまいりましたが、事業会社のトップという重責に身の引き締まる思いです。

社会全体でカーボンニュートラルを目指すうえで、風力発電は再生可能エネルギー(以下、再エネ)の中核となる電源です。前田建設は設計・施工に強みを持ち、再エネ事業に取り組んできました。風力発電の開発から運転・維持管理までを総合的に手がける日本風力開発グループが仲間入りしたことで、インフロニアグループは風力事業の上流から下流までをワンストップで推進できる唯一無二の企業集団になりました。

総合インフラサービス企業を目指すインフロニアグループにとって、再エネ事業は一丁目一番地の重要な取り組みです。当社が再エネ事業を推進する中核となり、カーボンニュートラルなど喫緊の社会課題解決に貢献しながら収益力を拡大していくことがインフロニアグループ全体の成長につながると確信しています。

事業上のシナジー創出には、当社のガバナンスを強化することが何より重要です。当社は、元社長が贈賄罪で在宅起訴され、2023年10月に経済産業省よりコンプライアンス体制確立などの行政指導を受けました。関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をお掛けしたことを、深くお詫び申し上げます。

こうした事態を二度と起こさず、ガバナンス改革を通じて信頼を回復することが、当社グループ全体にとって最優先に取り組むべき課題と認識しており、ガバナンス改革に向けて4つの取り組みを遂行します。

渥美風力発電所

1点目は経営体制の刷新です。インフロニアの指名委員会私を含めた経営陣を新たに選任しました。

2点目は社内体制の整備です。新たに法務・コンプライアンス部を設置すると共に、行動規範を制定して腐敗防止の徹底と、社員のコンプライアンス意識向上に向けた教育と人材育成、評価制度の見直しを進めています。

3点目は業務プロセスの再整備による不適切な取引の防止です。決裁権限規程を見直し、経営戦略会議や取締役会に諮る事項、インフロニアに付議する事項を明確にしました。また、不適切な取引を防止するため、契約内容は法務・コンプライアンス部や経理部が事前にチェックするプロセスに変更しています。

4点目は監視機能の強化です。新設した内部監査部による監査、当社監査役による監査に加えて、インフロニアの経営監査部による監査を行うなどチェック機能を強化しました。また、内部通報制度も整備し、さらに社外の弁護士2名と私の計3名で構成するコンプライアンス委員会を設置して、ガバナンス改革を進めています。

これらの取り組み内容は、経済産業省に報告すると共に当社サイトで公表しており、再発防止の具体的対策を確実に実施してまいります。

▶ 経済産業省への報告について  
<https://www.jwd.co.jp/info/経済産業省への報告について/>

### 地域との共存共栄を第一に考え

#### 長期的な視点で再エネ事業を推進

これまでの再エネ事業は、FIT制度<sup>※1</sup>を利用した安定的な収入を得るビジネスモデルが主流でしたが、FIP制度<sup>※2</sup>への移行に伴い、発電だけでなくCPPA<sup>※3</sup>などの電力取引を含む広範な事業領域への対応が必要になり、火力や原子力と同様に長期にわたるインフラ事業の性格が強まっています。

その点において今後の再エネ事業者は、当社のように地域と共生し、長期的な目線で事業計画を立てられる、しっかりとした事業遂行能力を持った事業者に限られてくると見えています。

従前より案件形成の難易度が高まる中、インフロニアグループのリソースを活用し、上流から案件作りのレベルアップを図り、発電だけでなく電力取引やアグリゲーションビジネスにも事業領域を拡大させ、当社の高い開発力や当社の子会社

であるイオスエンジニアリング&サービスが長期にわたって蓄積したO&M(オペレーション&メンテナンス)のノウハウをさらに磨くことで、当社の企業価値を高めていきます。

また、当社がインフロニアグループに入ったことによるシナジー創出のため、グループ内で連携する機会を多く作ることが重要です。すでに前田建設との共同事業開発や技術検討、O&Mにおける前田道路との人材活用の検討、前田製作所のクレーン技術検討など、具体的な交流が始まっています。これらは各社にとって大きな刺激となっており、新たな付加価値の創造につながると期待しています。

当社は「風力事業をやりたい」という志のある従業員が集まった、一人一人のレベルが高い組織です。ただその反動でチームワークに課題があります。全員が同じ方向を向いて組織力が発揮されたとき、さらに大きな力が発揮できると感じています。そこは経営手腕が問われる部分であり、しっかりと皆をリスペクトし、力を引き出していきたいと考えています。

足元の事業環境の厳しい中でも再エネの導入拡大が求められていることは変わりません。新たなスタートを切った当社グループの役職員に自信と矜持を持って生き活きと仕事をしてもらうことが、会社の成果や成長につながっていくと信じています。

インフロニアグループが目指す「総合インフラサービス企業」の主幹をなす再エネ事業を牽引するという強い使命感のもと、事業会社のトップとして覚悟を持って取り組んでいきます。

※1 FIT制度: Feed-in Tariff(固定価格買取制度)の略で、再生可能エネルギーの電力を国が定めた固定の価格で一定期間買い取る制度のこと

※2 FIP制度: Feed-in Premiumの略で、再生可能エネルギーの電力を市場価格にプレミアムを加えて買い取る制度のこと

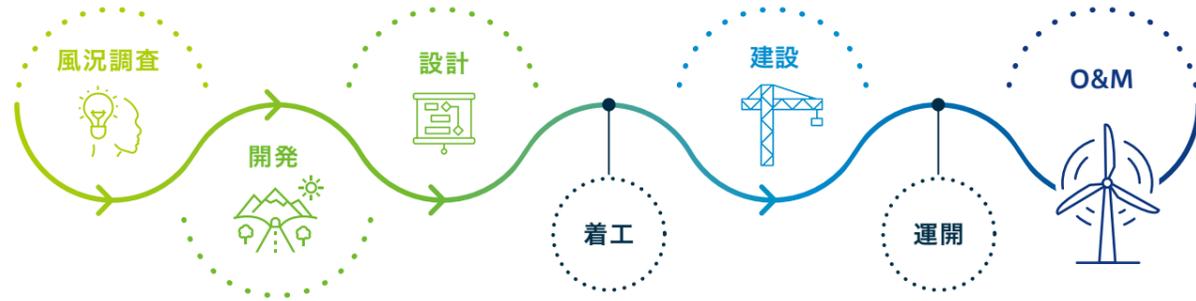
※3 CPPA: Corporate Power Purchase Agreementの略で、電力の購入者が発電事業者から長期で再生可能エネルギーの電力を購入する契約のこと

社員と懇談した際の様子



# 日本風力開発とは

2024年1月にインフロニアグループへの仲間入りを果たした日本風力開発の取り組みを社員の声を交えながら紹介します。



## 風況調査 発電に適した風が吹いているかを調査する

風力発電の開発は、まず開発候補地で四季を通じた1年以上の期間にわたり風況を観測し、発電に適した風が吹いているかを調査します。風況とは風の状態や性質のことで、主に風速や風向とその出現頻度、乱流強度などを指します。観測した風況と開発エリアの地形影響を解析して年間発電量を予測します。精度良く風況解析を実施するためには、風況調査において「風車設置計画位置に近く、開発エリアを代表する地点、また風車の高さに近い高度で風況を観測し、欠測・異常値のないデータを取得する」ことが重要なポイントとなります。



風況観測塔

## 開発 (地域の理解) 地域に根差した開発事業を推進

風力発電所の開発期間は概ね8年以上の時間を要し、事業期間は最低でも20年間にわたります。このような長期にわたる風力発電プロジェクトにおいては、開発段階における地域の理解や地元との共生が必要不可欠です。このため、住環境や生態系への環境配慮を行い、地元説明会を始め地域の皆様への丁寧な説明・対話などを行いながら開発計画を推進しております。

### 社員の声

風力発電所の開発には、風力発電設備の設置適所の調査・選定、事業エリアの近隣自治体への説明、地権者交渉、FIP入札対応、委託業者との協議等、幅広い業務があります。これら多岐にわたる業務を実施する難しさはありますが、自治体や地域住民の皆様から頂く応援の言葉がモチベーションです。北海道は風力発電のポテンシャルが非常に高いエリアなので、新規事業を立ち上げ次世代が安心して生活できる基盤構築に貢献したいです。



日本風力開発  
開発第一部(北海道支社在勤)  
主任 佐藤 弘康

## 開発 (環境アセス) 環境影響評価を実施し、地域の環境保全措置を講じる

プロジェクトを進めるにあたって、風況解析や事業化検討に必要な観測塔の設置許可の申請など地元との協議が欠かせません。地元への事前調整が済んだ段階で環境影響評価を実施し、周辺エリアにおける環境保全措置を講じます。調査対象には現在の状況と、工事の実施と施設の稼働でどのような影響があるかを予測する将来状況の双方があります。評価項目には動植物、騒音・低周波音、水質・底質、景観等があり、発電所の開発による生態系や水環境への影響、騒音などの発生リスク、景観に関する現地調査を行います。



住民説明会の様子

## 設計 建設

### 高度な経験を活かした風力発電所建設

日本は地震大国であるとともに大型台風が数多く通過します。そのため風力発電設備設計は、超高層ビル設計基準に準じた地震や強風等の条件のもとで進めています。また、用地造成についても豪雨などの自然災害に十分耐える計画が求められています。そのため設計には概ね2年以上の歳月を費やし、各種許認可を得た上で工事に着手しています。

最近の陸上風力発電機は、最高高さ160mクラスが主流のため、国内最大級の大型クレーン車を活用して施工します。また、風力発電機の主要部材であるブレード長は、新幹線1車両分の長さの2倍以上の約60mあるため(ボーイング787の全幅は60.1m)、公道を専用車両で安全に輸送し、現地では先に紹介した大型クレーン車を用いて、はるか上空で設置作業を行います。元来、風の強い場所を選定しているため、施工時には、最高水準クラスの技術者が細心の注意をはらって対応しています。植林や法面施工に関しても周辺環境に配慮し、地元の方々に受け入れられる風力発電所の建設を目指しています。



風車施工の様子

## O&M

### 保守点検を通じて 発電所の安定・安全運転を実現

風力発電所の保守点検には、運転状況の遠隔監視、半年・年次ごとの定期メンテナンス、トラブルシューティングや部品交換を目的とした不定期メンテナンス、メインコンポーネント(部品)の交換・補修を行う大規模修繕、非破壊検査などを含む設備診断、受変電設備メンテナンスがあります。これらの保守点検を通じて、設備の状態を診断し、設備の不具合を早期発見・防止します。場合によっては急なトラブルに対応し、部品を交換しながら、風力発電所の安定・安全運転を実現します。



所管:EES(イオスエンジニアリング&サービス株式会社)



メンテナンスの様子

### 社員の声

定期的なメンテナンスや点検を通じて部品の劣化や故障の予兆を見抜き、風車の性能を常に最適な状態に保つことや重大事故を未然に防止することが役割です。風力発電に必要な電気や機械の知識を日々ブラッシュアップすることが求められますが、苦労して得た知識や経験がダイレクトに仕事に反映される時がやりがいを感じる瞬間です。市場が拡大する中で、自分自身のスキルアップに加えて事業の担い手を育てるために教育システムの構築にも力を入れていきたいと思っています。



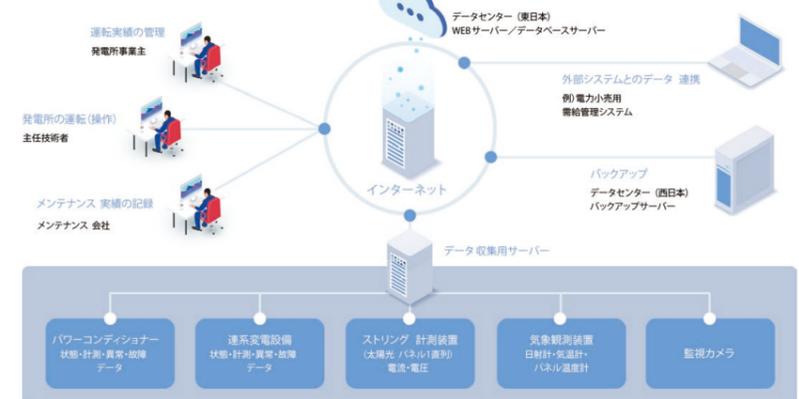
イオスエンジニアリング&サービス  
OM本部 湿美事業所 市瀬 昂平

## 遠隔監視

### 発電所の監視・制御

日本風力開発グループのイオスエナジーマネジメント(EEM)では、発電所の遠隔監視システムの開発、製造、販売を行っています。2GWを越える太陽光・風力発電所の遠隔監視をクラウドサービスで提供しています。最近では発電所のオンラインによる制御や、帳票作成の自動化などにも対応し、お客様の発電所運営の効率化に貢献しています。

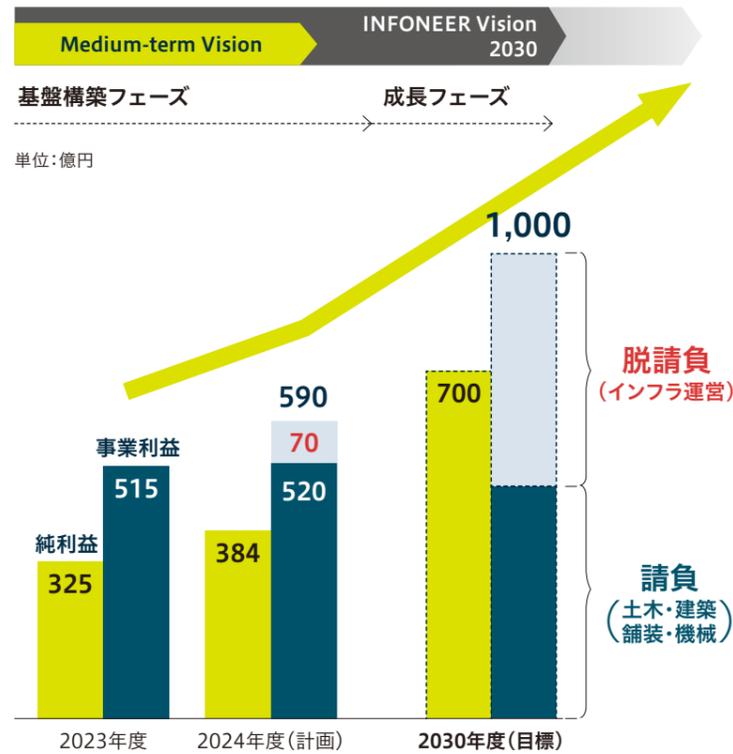
#### アクセス制御の例



# インフロニアグループの事業紹介

「総合インフラサービス企業」として、建設会社の殻を破り、インフラを上流から下流までワンストップでマネジメントするビジネスモデルを実行しています。

2019年に創業100年を迎えた前田建設と、前田道路、前田製作所が、2021年10月にインフロニアを設立し、2024年1月に日本風力開発が仲間に加わっています。多岐にわたるインフロニアグループの事業についてご紹介します。



FY24業績目標数値 (IFRS)	
売上高	8,399
売上総利益	1,251
土木 <sup>※1</sup>	280
建築 <sup>※1</sup>	313
インフラ運営 <sup>※2</sup>	155
舗装 <sup>※3</sup>	363
機械 <sup>※4</sup>	93
その他 <sup>※5</sup>	47
一般管理費	677
事業利益	590
純利益	384

※1 前田建設(個別) ※2 売却益・M&Aによる利益増を考慮 ※3 前田道路(連結) PPA資産の償却を加味 ※4 前田製作所(連結) ※5 前田建設子会社

グループ連結従業員数 (人)	
グループ連結従業員数	8,037
主要な事業会社の従業員数	
前田建設	3,310
前田道路	2,435
前田製作所	563
日本風力開発	137

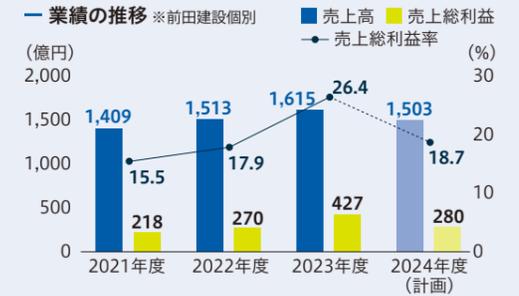
※パートタイマー及び嘱託契約の従業員を含まない

## 一 主要な構成企業一覧

セグメント名	2024年3月現在	強み・特徴
土木事業	前田建設工業 土木事業(不動産事業を含む)	・「上流からの作り込み」と「受注規律/工程・品質・コスト管理力」で業界高水準の利益率
	建築事業	・工事損失引当金はほぼゼロ ・高採算の手持工事高は過去最高
インフラ運営事業	前田建設工業 インフラ運営事業 日本風力開発(連結) 愛知道路コンセッション 匿名組合愛知道路コンセッション みおつくし工業用水コンセッション 三浦下水道コンセッション	・官民連携事業・再生可能エネルギー事業を中心とした他社にはない成長分野 ・インフラを上流から下流までワンストップでマネジメント ・風力発電事業の豊富な開発実績と開発ノウハウを保有 ・風力発電案件の運転・保守専門部隊を有し、発電量を最大化
	舗装事業	・舗装工事・合材販売ともに業界内ではトップシェアを誇る ・国内に220カ所以上の拠点があり、地域密着型のネットワークを持つ
	機械事業	・コマツの日本最大の販売代理店 ・かにクレーンなど、特徴的な自社製品や海外にも強み
その他	JM Thai Maeda Corporation Limited エフピーエス フジエ工研	・リテール事業から建設用資材製造販売、ビル管理、不動産事業等を中心に展開

## 土木事業 ▶ P.47

土木事業は、ダムやトンネルを中心とした建設工事及び付帯する事業を展開しており、都市土木や原子力発電所の設計・施工、防衛関連工事など、対応する仕事の幅を広げてきています。技術に裏打ちされた技術提案力と工期・品質・安全の確保における顧客満足度の高さを営業面の強みとし、重要顧客との長期的な信頼関係を築いています。



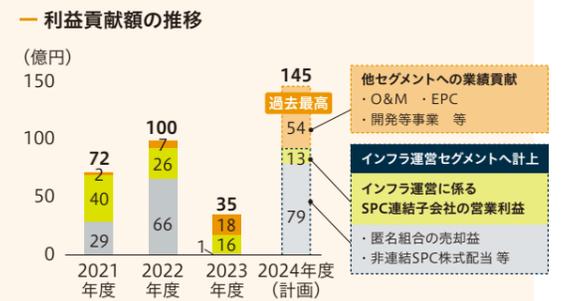
## 建築事業 ▶ P.49

建築事業は、再開発事業や超高層集合住宅などの大型工事を中心とする建設工事及び付帯する事業を展開しています。オフィスビルや工場、研究施設、大型物流施設の建設など幅広い取り組みで成長を続けています。インフラ運営事業との協業によるアリーナ・スタジアムなどのスポーツ・エンターテインメント施設のコンセッション案件への取り組みや、ラグジュアリーホテルの事業参画など、建築技術のノウハウを活かした新しい取り組みにも注力しています。



## インフラ運営事業 ▶ P.51

インフラ運営事業は、太陽光・風力発電事業等の開発や建設、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と、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官民連携事業を中心に展開しています。建設会社として培ってきたエンジニアリング力を活かしながら、再生可能エネルギー事業では太陽光や風力、バイオマスなど多様な分野で事業化を実現し、官民連携事業では国内のバイオニアとして空港や道路、工業用水道などの様々な分野の事業運営を手掛けています。



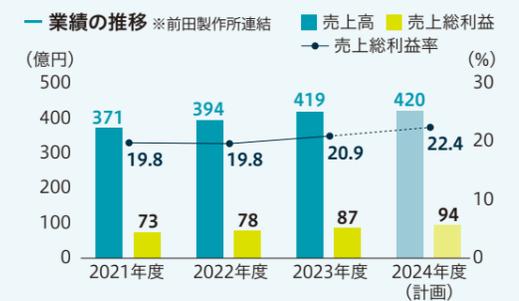
## 舗装事業 ▶ P.53

舗装事業は、舗装工事やアスファルト合材の製造販売を手掛けています。日本全国に220カ所以上の拠点を有し、地域密着型できめ細かなサービスを提供している点が特徴です。現在では、舗装工事・合材販売ともに業界トップシェアを誇っています。舗装業界ではいち早く、低炭素合材を武器とした営業を推進しており、当社独自のアクションレポートを用いることでCO<sub>2</sub>削減量の見える化が可能となり、お客様自身の環境PRにもつながっています。



## 機械事業 ▶ P.55

機械事業は、建設機械の製造販売・レンタル・アフターサービスまでの事業を展開しています。建設機械メーカー国内最大手であるコマツの日本最大の販売代理店としての事業に加え、かにクレーンなどの特徴的な自社製品の開発・製造販売・アフターサービスを含めて手掛ける強みを持っています。海外仕様のラインナップの拡充やアジア・欧米における販売ネットワークの構築により、海外での販売台数も増加しています。





栃木県南部農業水利事業 与良川統合排水機場建設工事 / 栃木県小山市

## 土木事業 - 会社と社会を支える屋台骨であり続ける -

土木事業は、1919年の水力発電所建設から始まり、ダム、トンネル、シールド、都市土木、原子力発電所の設計・施工、防衛関連工事など、対応する仕事の幅を広げてきました。近年では、高速道路等のリニューアル工事、再生可能エネルギー関連工事などにも積極的に取り組んでいます。また、リニア中央新幹線、東京外かく環状道路など超大型プロジェクトにも参画し、最新の自動化、DX、省人化技術を活用し工事を進めています。

本部長方針には、「働き方改革の推進と多様な人材の育成等による魅力ある組織体制の構築」を掲げ、自分の仕事に誇りを持ち、お互いをリスペクトし、「個の力」の向上に向けて日々研鑽を重ねています。

新しい価値観やニーズに対応し事業領域を拡大しながら、インフロンピアグループで目指す「総合インフラサービス企業」を力強く推進していきたいと考えています。

### 市場動向と社会課題

土木事業を取り巻く市場は、国土強靱化基本計画や能登半島地震の復興、防衛施設の強靱化などにより、堅調な公共投資の持続が見込まれています。一方で、高度経済成長期に整備されたインフラ施設の更新時期を迎え、年々リニューアル工事の比率が高まっています。また、気候変動による台風や豪雨などの自然災害の増加、世界的な環境問題への関心の高まりから、いわゆる脱炭素社会に向けて、化石燃料に依存しない再生可能エネルギー（以下、再エネ）の導入が一層進んでいます。

前田建設はこれまで、風力発電や太陽光発電などの再エネ分野のプロジェクトに参加してきましたが、日本風力開発がグループに加わったことにより、今後はさらにこの分野の比率が高まることが予想されます。

一方で供給面では、建設資材・エネルギー価格の高止ま

りや労務費の上昇に加え、少子高齢化による担い手不足が顕在化しています。また、近年は半導体などの先端技術に関連する大型の生産施設の建設が増加しており、地方でも労働力不足の課題が出ています。さらに2024年度から、建設業への時間外労働の上限規制が適用されたため、元請職員だけでなく協力会社の職人の労働力不足が深刻化する可能性があり、さらなる生産性の向上と工程の確保が大きな課題となっています。

このような課題を解決し、持続可能な事業環境を確保するために、現場での生産性向上や協力会社の担い手の確保、技術レベルの維持・向上を図る取り組みを進めています。具体的には、協力会社の求人広告のサポートや職長育成支援、協力会社と共同での技術開発などを行い、生産性の向上を図っています。



前田建設工業  
専務執行役員  
土木事業本部長 東福 ただひこ

### 強みと差別化戦略

土木事業における施工面での強みは、「三現主義」（現場で現物を見て現実を知る）による高い現場力と、社是（誠実・意欲・技術）を体現した技術の追求です。さらに、本店・支店・作業所の強い連携とスピード感のある情報共有、素早い決断や対応ができる柔軟性の高い組織であることも特徴の一つです。

営業面での強みは、技術に裏打ちされた技術提案力と工期・品質・安全の確保における顧客満足度の高さです。これらは、官庁工事での競争力の高さや既存の重要顧客である電力会社との長期的な信頼関係を築くことにつながっています。これらの強みを深化すべく、人材マネジメントの強化とし

て、特に「上司力の向上」に注力しています。組織力の発揮と部下の育成には上司の役割が重要であることを認識し、本店の部長だけでなく作業所長に対し、実践を豊富に盛り込んだ2日間の研修を行っています。さらに2024年度は、前田土木3M運動を推進しており、「目的を伝える・聞く」「みんなであらう・笑顔で聞く」「耳の痛いことも言う・受け止める」をスローガンに、魅力ある組織体制の強化を進めています。



上司力研修の様子

### 戦略三本柱に関わる施策の進捗

「生産性改革」における現場での施策として、ICTなどを活用した生産性向上に取り組んでまいりましたが、近年は2024年問題もあり、現場での労働時間の削減に向けて工務センターの活用を中心に重点を置いています。現場で行っている書類作成や写真整理などの定型業務を支店の工務センターで行うことで、現場の職員の負担を軽減しています。また、ベトナムの現地スタッフによる国内現場支援業務も並行して行っており、現場の生産性向上を進めています。

従来の請負工事と並行し、「新たな収益基盤の確立」として、ベトナムでのバイオマス発電用ペレット製造販売事業を進めています。さらに、前期からグループ企業となった

日本風力開発が持つ開発力と前田建設のエンジニアリング力を組み合わせることで、新たなシナジーの創出が期待されます。これにより再生可能エネルギー事業領域への挑戦の機会がさらに増加することが予想されます。

「体質強化・改善」では、先に述べた人材マネジメントにおける上司力の向上に加え、労働時間の上限規制への対応として、「法令違反を越えて認められる価値観は前田建設にはない」という共通認識を各職員が持ち、自身の労働時間の管理を実施しています。また、労働災害、環境事故、品質トラブルへの対策として、過去の失敗事例から学び、再発を防止するために施工検討会を最大限に活用しています。

### 今後の課題

建設業界が直面する人材不足や担い手不足といった課題の解消、そして今年から建設業への適用が開始された労働時間の上限規制への対応として、労働環境のさらなる改善や、仕事と家庭の両立を意識した働き方などを推進し、建設業が魅力的な職場となることが重要です。そのために、労務宿舍の仕様・備品の標準化による環境の改善、ICT・DXの推進による技術革新、多様な働き方・人材の活用などを進めています。

また、建設以外のコンセッションなどの事業領域の拡大に伴い、これまでの建設技術の向上や伝承だけでなく、その

分野へ対応できる人材の確保が必要です。これまでの請負での経験を活かした人材の育成や計画的なローテーションにより、経験者を増やしていくことが重要と考えています。

品質トラブルや大規模な労働災害が世間を騒がせており、これらは会社の信用を失う大きなリスクと捉えています。それらを防止するため、安全・品質・環境のマネジメントシステムを確実に運用するだけでなく、本店・支店・現場の情報共有や連携を強化し、組織全体で一体となってトラブル防止に取り組んでまいります。

### 社員の声

前田建設に入社後、施工管理職としてダム・大規模造成・トンネル・高速道路リニューアル・道路改良と様々な工事を経験しました。現在は、神戸市郊外で道路改良工事に従事しています。第二神明道路のバイパスを造り、地域の渋滞緩和に寄与する工事です。前田建設は「風通しの良い社風」と言われます。実際にどの現場においても、現場のことを第一に考え（三現主義）、発注者・社内・協力会社と全ての関係者に誠実に対応し、若手の意見にも耳を傾けてもらっています。この「風通しの良さ」が、自身の成長につながっていると実感しています。担い手不足、長時間労働などの課題はありますが、技術力と共にこのような社風（マインド）も継承していきたいです。



前田建設工業 樋谷作業所  
ひらの じゅんま  
平野 純規



福岡東総合庁舎敷地オフィスビル(仮称)新築工事/福岡県福岡市

## 建築事業 - 対等なパートナー関係で一体となり、ともに成長を実現 -

建築事業は、再開発事業や超高層集合住宅の大型工事を主軸としながら、オフィスビルや工場、研究施設、大型物流施設や国内最大級のアリーナ建設など、幅広い取り組みで成長を続けています。成長の背景には、長年培ってきた技術力やノウハウがあります。しかし、昨今の働き方改革の中で、ノウハウや技術の教育、トライ&エラーの時間が確保しづらい現状を踏まえ、従来のやり方を見直す必要があると感じています。建築技術力が高いベテラン職員とデジタルネイティブ世代の若手職員がお互いを尊重し、それぞれの得意分野を融合させることで、さらなる技術革新が進むものと確信しています。

今こそ技術力の重要性を再認識し、磨き抜いた技術力を次世代にしっかり継承することで、インフロニアグループの成長に寄与してまいります。



前田建設工業  
取締役専務執行役員  
建築事業本部長 **脇屋 仁**

### 市場動向と社会課題

コロナ禍が明け、建築事業に対する民間投資は堅調に推移しています。訪日外国人旅行者数が2019年の約8割まで回復する中、政府は「観光立国推進基本計画」を閣議決定しました。訪日外国人旅行者数の増加、一人当たりの消費額の増加、地方誘客の活性化が想定されることから、ワーケーションや長期滞在型の宿泊施設、ラグジュアリーホテルの建設需要が高まっています。

また、製造業の国内回帰や海外企業の国内投資が盛んになり、特に半導体工場やデータセンターなどの産業施設分野が活況を呈しています。これに伴い、電気、空調、情報通信の設備工事業界では労務が逼迫している状況にあります。

公共の観点では、政府が官民連携(P3P/PFI<sup>※</sup>)を推進し、スポーツと地域経済の振興・活性化のためにスタジアム・アリーナの建設に力を入れています。さらに、「防衛省版PPP」として自衛隊施設の建設も重点分野に追加され、予算が配分されました。地方では、リニア中央新幹線の開業に向けて、新駅が設置される地方自治体のまちづくり計画

が進行しています。

これらの動きが建設業界にとって追い風となる一方で、2021年から始まった資材高騰の影響を大きく受けています。資材価格は2021年比で31%増となっており、上昇は鈍化しているものの、未だ続いています。労務費の高騰も顕著で、直近2年で11%上昇しており、特に設備工事において大きなコストアップとなっています。2024年度からの労働時間上限規制による物流コストの上昇も予想され、さらなる物価上昇に注視が必要です。

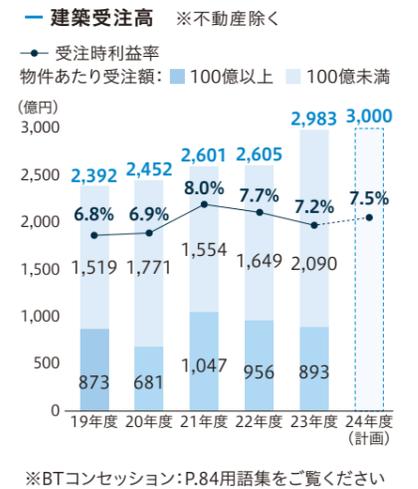
技能労働者の高齢化と担い手不足は建設業の大きな課題であり、デジタル活用による生産性向上やロボット施工による人員不足の解消など、建設会社とIT技術者のコラボレーションによる技術革新が期待されています。ゼネコン職員も働き方の変革が必要とされており、建設業界全体での取り組みが求められています。

※PPP/PFI:P.84用語集をご覧ください

### 強みと差別化戦略

前田建設の建築事業の強みは、国内トップクラスの技術力とノウハウが蓄積された超高層マンションの設計や施工技術です。各種納まりの標準化によって安定した品質を提供できる他、合理的な工期・工程の計画とその実行力を備えており、属人化から組織知化への移行が確立している分野です。中長期の取り組みである再開発事業(住宅系)や超高層マンション案件は今後も多くの計画が控えており、引き続き建築事業の中長期戦略の主軸としていきます。

インフラ運営セグメントとの協業による、アリーナやスタジアムなどのスポーツ・エンターテインメント施設のコンセッション案件への取り組みにも注力しています。コンセッション案件では、事業計画の上流段階からこれまで前田建設が培った建築ノウハウや技術力を注ぎ込むことができます。デザイン性や機能性を保持したまま、ランニングコストが最小となる提案を行い、適正工期・適正価格によるBTコンセッション<sup>※</sup>事業を実現できることが大きな差別化につながっています。



### 戦略三本柱に関わる施策の進捗

建築セグメントでは、受注時利益率の向上も中長期経営計画の重点施策の1つであり、2021年度以降は全体平均7%以上を管理値、2024年度は7.5%を目標としており、今後も計画通り段階的に引き上げる予定です。さらに、利益率だけでなく、物的生産性や1人あたり利益額も評価指標としており、構造種別や建物用途別に過去データを用いて適した現場運営ができるよう管理しています。

「新たな収益基盤の確立」のため、2023年11月に脱請負施策を専属で推進する「新事業企画室」を発足しました。現在は、ラグジュアリーホテルの案件において、上流から事業参画しています。事業者側に立つことで、前田建設のノウハウと技術力を最大限に活用することができます。

### 今後の課題

市場競争に左右されることなく、建築事業として安定的な収益基盤を構築することが重要です。先述の「新事業企画室」では、こうした課題に対して、事業出資と請負工事をセットにした事業展開を進めています。事業化までのスピード感がポイントとなるため、機動力のあるチーム作りと人材育成・適正配置に力を入れています。

また、労働時間の上限規制の適用により、業務の生産性向上

また、共同事業者として出資し、リスクを共有することで、事業成功に対する責任やさらなる事業価値の向上が期待できます。パートナー企業各社の知見を集約させたプロジェクトを成功させ、請負以外での利益創出を目指しています。

建築事業の「体質強化・改善」では、人材の育成に注力しています。建築技術のノウハウや技術力の研修・育成に加え、新事業展開に必要な「脱請負思考」を多くの職員へ浸透させることが重要です。この「脱請負思考」は、既存領域の請負事業において付加価値を創出するためにも、事業者目線で事業全体を捉えていく上で必要な思考です。2024年度以降は、これに特化した育成プログラムを策定し、運用を開始する計画です。

と技術力向上の両立が求められています。構造計算から自動生成する配筋BIM「アトアレ」や、BIMと現場を融合し工事写真撮影の短縮と帳票作成の半自動化を可能とした「配筋360」を開発するなど、生産性向上に向けた技術開発に注力しています。

▶ 配筋BIM「アトアレ」の詳細はこちらをご覧ください  
<https://www.maeda.co.jp/news/2022/08/23/5329.html>  
「配筋360」の詳細はこちらをご覧ください  
<https://www.maeda.co.jp/news/2024/02/19/5479.html>

### 社員の声

建築事業の脱請負施策を推進する部署の初期メンバーとして、2023年11月に招集がかりました。私達が担当する業務は、2025大阪・関西万博のような注目度の高いプロジェクトの他、事業出資を伴うホテル等の開発プロジェクトです。事業出資の検討においては、建設費のコストコントロールやプロジェクトスケジュールの管理など、施工会社である前田建設の強みを存分に活用し取り組んでいます。部署が発足して約1年が経過し、社内外の合意形成の難しさなどの苦労はありますが、各プロジェクトを通して常に新しいことにチャレンジできる楽しさも実感しています。長期案件が多く、収益化には時間がかかりますが、今後も新たな価値創出に積極的に取り組んでいきます。



前田建設工業  
建築事業本部 新事業企画室  
事業企画グループ **赤田 恭平**



大洲バイオマス発電事業 / 愛媛県大洲市 (2024年8月1日より運転開始)

## インフラ運営事業 - 脱請負を牽引し、さらなる価値創造ステージへ -

インフラ運営事業は、官民連携事業や再生可能エネルギー事業を中心に総合インフラサービス企業を牽引していく事業としての歩みを着実に進めています。2023年度は、三浦市公共下水道のコンセッション方式による運営を4月より開始しました。前田建設がこれまで培ってきたインフラ運営ノウハウを如何なく発揮し、良質で持続的なインフラサービスを提供してまいります。

2024年1月には、日本風力開発がインフロニアグループに加わり、一気通貫で再生可能エネルギー事業を手掛けることのできる体制が強化されました。世界的なカーボンニュートラルに向けた流れの中で、グループ各社が一体となり、総合インフラサービス企業としての使命である社会課題の解決に貢献していきます。



前田建設工業  
常務執行役員 経営革新本部  
副本部長 (事業戦略担当)  
ひがしやま もと  
東山 基

### 市場動向と社会課題

#### ■ 官民連携市場動向

政府は2024年6月に令和6年度改定版のPPP/PFI\*推進アクションプランを公表しました。アクションプランに定める重点分野の10年ターゲットに対する令和5年度(2年目)までの実績は、全体で25%と着実に進捗しています。

令和6年度改定版では、財政状況のひっ迫、生産年齢人口の減少、インフラの老朽化などの社会課題を解決し、成長型経済を牽引する手段として、PPP/PFI事業件数の目標値を引き上げています。また、①分野横断型・広域型PPP/PFIの形成促進、②民間事業者の努力や創意工夫により適正な利益を得られる環境の構築の推進、③PPP/PFIの事業件数10年ターゲットの上方修正及び活用領域の拡大、④スモールコンセッション等の普及促進、これら4つの主要事項を柱とした改定が行われています。

#### ■ 再生可能エネルギー市場動向

政府が策定する第6次エネルギー基本計画では、再生可能エネルギー(以下、再エネ)について、2030年の電源構成比36~38%の目標を掲げ、最大限の導入を促しています。

再エネのさらなる普及にあたり課題となっているのが、発電した電気が余ってしまう場合に一時的に発電を抑制する出力制御です。出力制御を行うと電気の需給バランスが崩れ、大規模な停電が起きる可能性があります。脱炭素のさらなる推進のためには、気象条件などで発電量が増減しやすい再エネ電力を余すことなくいかに使い切るかが重要です。

再エネ電力を活用する手段としては、蓄電が注目されています。中でも系統用蓄電池事業は、2022年の電気事業法改正で、送電線に直接つなぎ充放電する事業に道が開かれ、2024年度からは電力の需給を調整して報酬を得る市場が全面的に解禁されました。系統用蓄電池は、再エネ電源に併設される蓄電池とは異なり、系統に直接接続され、特定の電源の出力変動ではなく、電力システム全体の需給変動への対応に活用されるものです。関連法案の改正など、国としても制度・予算の両面で導入を推進しています。再エネの導入拡大に向け、蓄電池の重要性は一層増していくと考えられます。

※PPP/PFI:P.84用語集をご覧ください

### 強みと差別化戦略

官民連携事業における前田建設の強みは、パイオニア企業として様々な分野の事業を手掛けてきたことによる実績・ノウハウ・データの蓄積です。豊富なデータ活用によるデジタルテクノロジーを駆使したコスト削減だけでなく、利用者拡大につながる施策の提案力も当社の強みとなっています。そのため、他社では困難でも、当社であれば効率化や収益性の向上が可能な事業も多いと自負しています。また、当社は国内企業のみならず世界的な海外企業とも堅固なパートナー関係を築いています。特にアリーナ・スタジアムの運営においては、これらのパートナーと共に国内最先端といえるエンターテインメント空間の提供を行っています。

再生可能エネルギー事業では、太陽光発電や風力発電に加え、バイオマス発電の開発・運営と多岐にわたる分野で事業化を実現してきました。さらには日本風力開発がインフロニアグループに加わったことにより、グループ各社の強みを活かす風力発電事業を一気通貫で推進する体制が強化されました。

### 戦略三本柱に関わる施策の進捗

「生産性改革」としては、これまでの事業企画・運営等での経験や現在運営中の実フィールドを活用し、より高度で効率的なインフラビジネスの展開が可能となるモデルや運営技術を開発することで、インフラ運営の生産性を向上させると共に新たな事業展開につなげていきます。

「新たな収益基盤の確立」としては、脱請負事業をさらに

### 今後の課題

脱請負事業で高い売上と利益を安定的に獲得していくためには、さらなる取り組み件数の増加と案件の獲得が必要であり、実現のためには戦略三本柱の推進が不可欠です。昨今の人手不足や物価上昇等を起因としたコストアップによる収益性の減少、自治体からのPPP案件の公告数や、民間事業者の創意工夫が発揮されるような自由度の高い案件の拡大の遅れ等を課題として認識しています。

また、再生可能エネルギー事業では、特に風力発電案件

#### 一 様々なインフラ運営への対応実績



建設事業で培ってきたエンジニアリング力に、様々な種類のインフラ運営と豊富な事業実績で培ってきたファイナンス力(事業リスクへの対処力)が掛け合わさったシナジー効果により、インフラ運営事業の価値を高め、高い収益性を有した持続可能なインフラサービスを社会に提供していきます。

推進していくために、これまで蓄積したノウハウを活用し、官民連携事業や再生可能エネルギー事業における新たなビジネスモデルの開発と事業化を推進します。

「体質強化・改善」としては、本店と支店の職員が一体となって事業提案や運営に携わることにより、プロジェクトをマネジメントできる人材とその候補者を育成・増強します。

### 社員の声

現在、私は大阪市工業用水道の事業運営に従事しています。この事業は前田建設を含めた4社が出資するSPC(特別目的会社・みおつくし工業用水コンセッション)が大阪市の工業用水道事業を10年間運営するものです。提案時から参画し、SPC組成後は同社の一員として“生”の事業運営を担う立場になりました。提案時には想定していなかった課題も発生しますが、その度にSPCのメンバーと議論を交わしながら解決の糸口を探る日々はとても刺激的で、課題を解決できたときの達成感もひとしおです。安定的かつ持続的に工業用水をお客さまにお届けするという、地域の産業活動を支える重要な水インフラを運営する責任を日々痛感しておりますが、これからもインフラ運営事業に挑むインフロニアグループの一員として、インフラの在り方を問い直す姿勢を忘れず、業務に真摯に取り組みたいです。



みおつくし工業用水  
コンセッション  
ふくだ しんべい  
福富 信平 (前田建設より出向)



大熊地区外舗装修繕工事／福島県大熊町

## 舗装事業 -「一所懸命」精神を大切に、チャレンジ-

前田道路は、1925年に高野組として創業し、2025年には創業100周年を迎えます。創業当初から舗装工事（建設事業）とアスファルト合材の製造販売（製造販売事業）を軸に売上規模を拡大し、現在では全国に営業所・工場合わせて約200拠点を持つまでに成長しました。創業より培ってきた技術力と全国規模のネットワークを活かし、地域に寄り添う形で人々の安全と生活の快適さを提供し続けています。舗装事業のさらなる成長に向け、労働力の確保や技術力の向上といった「基盤強化」と、DXや情報化施工の推進、脱炭素などの「新たな挑戦」に取り組んでまいります。



前田道路  
取締役 常務執行役員  
にしより かずひろ  
工事業本部部長 西依 和浩

### 市場動向と社会課題

#### ■ 建設事業市場動向

道路の新設工事は縮小傾向にあるものの、老朽化した道路に対する維持・修繕工事の増加が予想され、全体では横ばいでの推移を見込んでいます。また、コロナ禍が明け、民間投資は堅調に推移し、完工案件同様に現状の横ばいで推移を見込んでいます。一方で、作業員の高齢化などによる労働力不足が大きな課題です。

#### ■ 製造販売事業市場動向

全国のアスファルト合材製造数量は年々減少し、2023年度も過去最低の3,600万t台となりました。今後も一定の水準までは減少が続くものと予想しています。また、円安の進行や原油高による原材料費の高騰も続いており、世界情勢の先行きが不透明なことから今後も変動は続くと考えています。業界としては、原価高騰分の価格転嫁が難しい現状です。

社会課題としては、道路業界では「脱炭素」への取り組みが最重要課題であると認識しています。道路業界が及ぼす環境への影響は大きく、アスファルト合材の製造時に大量のCO<sub>2</sub>が排出されます。2050年のカーボンニュートラル実現に向け、環境価値は今後高まっていくと予測しています。RE100対応のCO<sub>2</sub>フリー電気の導入、また、環境に配慮した中温化合材ecole（エコール）<sup>※1</sup>を出荷できる拠点を拡充するといった施策が今後はさらに求められます。

その他にも少子高齢化、働き手不足、地方の過疎化問題という社会課題の解決に向け、官と民が連携し、道路の包括的民間委託<sup>※2</sup>が進むと予測しています。

※1 ecole（エコール）：機械式フォームド技術を利用した低炭素（中温化）アスファルト混合物

※2 包括的民間委託：P.84用語集をご覧ください

### 強みと差別化戦略

前田道路の強みは、全国に根付いたネットワークと高い機動力にあります。売上高重視から利益重視の考え方への転換を図り、受注時利益率を意識した受注活動や外部環境に応じた価格転嫁の実施といった施策を推進し、その結果が2024年3月期の業績向上につながりました。今後も外部環境の目まぐるしい変化が予想されますが、当社の強みを活かし柔軟に対応していきます。

差別化戦略として、建設事業では官庁工事及び民間元請工事の受注拡大に注力します。官庁工事では、前田建設との技術提案勉強会や応札後の反省会等を通じて、技術点・技術提案順位の向上を図っています。2024年3・4月には、立て続けに2件のNEXCO東日本発注工事を受注することができ、当社の過去最高受注金額も更新しました。そ

の他にも様々な発注者から案件を獲得しており、着実に成果として結びついています。民間元請工事では、既存顧客の連携強化から新規顧客の開拓やグループ間での情報共有、顧客紹介を積極的に進めていくことにより、受注につなげていきます。

製造販売事業では、低炭素合材を武器とした営業を推進していきます。低炭素合材とは、通常の合材よりCO<sub>2</sub>の排出量を削減して製造された合材で、全国の工場で製造販売が可能となっています。また、当社独自のアクションレポートを用いることで、CO<sub>2</sub>削減量の見える化が可能となり、お客様自身の環境PRにもつながる製品となっています。付加価値製品の販売を推進することで、社会全体のカーボンニュートラル実現につなげていきます。

### 戦略三本柱に関わる施策の進捗

「生産性改革」としては、これまで受注時利益率の管理や拠点の統廃合を進めてきましたが、さらなる施策として、今期より近隣拠点のグループ管理に取り組んでいます。この施策を通じて、グループ内での人的資源の活用やさらなる施工効率化を目指してまいります。

「新たな収益基盤の確立」としては、子会社である日本バイオフェューエルのバイオ重油製造事業に注力しています。現在は西日本を中心とした18工場へ納入を開始していますが、将来的には東日本エリアへの拡大や社外向けの販売体制を確立し、第3の柱として成長を促進します。また、当社製品である常温合材マイルドパッチの拡販にも注力しています。今まではBtoBをターゲットに販売していましたが、eコ

マースを活用した販売をはじめ、テレビショッピングなど、新たな切り口によってBtoC市場を開拓していきます。販売データを蓄積し、そのデータを基に新たなニーズを開拓してまいります。

「体質強化・改善」としては、完全週休2日制を実現すべく、基幹システムの刷新をはじめとしたIT・DX施策や省人化に資する技術開発を推進しています。さらに社員総活躍の実現を目指し、人事制度の改定を行いました。今後は研修体系の見直しや資格取得の支援を行っていくことで、社員一人ひとりが成長できる環境づくりに注力します。



日本バイオフェューエル

### 今後の課題

建設業において、人手不足が深刻になる中、今後は働き手から選ばれる企業になる必要があります。前田道路は「人こそが会社の財産である」という考えのもと、魅力ある職場環境づくりや人材投資を業界のリーディングカンパニーとして推進していきたいと考えています。そのために

は、今まで以上に利益重視の考え方を深化させ、十分な投資が継続できる利益を確保していかなければなりません。

今後もあらゆるステークホルダーと共に、未来につづき道づくりへ挑戦していきます。

### 社員の声

「その一滴に、ねむる価値」を合言葉に、社員一人ひとりが一滴入魂。動植物由来の原料に様々な処理を行う過程で、その処理一つひとつが正確に行われているかどうかを点検するのが私の仕事です。最初は経験したことのない作業ばかりで戸惑いの連続でしたが、仕事を重ねるうちに幅広い技術やスキルが身につく、バイオ重油の可能性に大きな魅力と面白さを感じるようになりました。環境負荷の少ないバイオ重油を前田道路のアスファルトプラントに届けることにやりがいを感じ、バイオ重油をもとに建設されたアスファルト舗装を街で見かけると嬉しくなります。「地球の未来を変える大切な仕事」と、胸を張って答えることができるこの事業に、これからも全力で挑戦していきます。



日本バイオフェューエル  
まへだ ひろゆき  
部長 前田 浩之  
(前田道路より出向)



フォワーダFC560S/林業用フォワーダ(2023年9月発売開始)  
▶詳細はこちらをご覧ください <https://www.maesei.co.jp/products/forwarder/>

## 機械事業 - 長年培ってきた技術と最先端技術の融合で社会基盤整備に貢献 -

前田製作所では長年自社製品の開発で培った技術を応用し、2023年9月に走行集材機械「フォワーダ」を発売しました。森林はカーボンニュートラルの実現や生物多様性保護のためになくてはならない存在です。しかし、日本の林業(森林)では現場の安全性や、人手不足など様々な課題を抱えています。さらなる製品拡充により日本の林業をサポートしていきます。

また、前田製作所は「コマツ」の総販売代理店として国内トップクラスの販売実績を誇っています。建設現場でも深刻な労働力不足などの課題解決と現場の安全性向上を図るため、「スマートコンストラクション」を多様な現場に導入し、お客さまと共に社会課題の解決を目指していきます。



前田製作所  
取締役 常務執行役員  
技術本部長 伊藤 正義

### 市場動向と社会課題

建設機械の需要動向は地域や国によって様々ですが、世界的に建設業界の成長が予測されています。特に新興国や開発途上国では、インフラ整備や都市化の進展に伴い、建設機械の需要が高まっています。先進国でも老朽化したインフラの更新や改修、災害復興等により、建設機械の需要は一定の安定性を保っています。

今後はインフラ開発への政府投資の増加や設備投資の促進などにより、アジア太平洋地域が主要市場として台頭すると考えられます。

しかし、近年は長引く新型コロナウイルスの影響から、未だに一部の建設プロジェクトが遅延している地域があります。環境への配慮や省エネルギー化に対する世界的な要求の高まりから、建設機械の需要にも年々変化が生じています。需要動向を正確に把握しフレキシブルに対応していくためには、各国の動向や政策などを注視する必要があります。

また、建設事業の増加や、更新需要の取り込み、新車価格の上昇等により中古機械やレンタル機械への顧客ニーズ

が高まっています。これらのニーズの高まりは新車販売に影響を及ぼす可能性もありますが、中古・レンタル事業は、新たな収益源として期待されています。

近年、環境規制への対応が社会課題となっていますが、排気ガス問題、気候変動、環境汚染といった環境問題への取り組みは世界の建設機械業界に大きな影響を及ぼしており、世界各国の政府は建設機械による環境への悪影響を緩和すべく様々な対策を講じています。各メーカーにおいても、厳しい環境規制に柔軟に対応し、環境に配慮した製品の開発に注力しています。

また、生産年齢人口減少による人手不足も社会課題の一つとなっています。特に、熟練労働者の不足が著しく、工事遅延やコスト増加の原因となっています。この労働力不足に対応すべく、GPSやAIなどのデジタル技術の融合による作業の効率化や安全性の向上、そして自動化や遠隔操作などによる省人化が求められています。

### 強みと差別化戦略

設計・製造販売・レンタル・アフターサービスまで一貫して手掛ける技術力が前田製作所の強みの一つです。国内外を問わず設計者も自ら現場へ足を運んで市場を調査し、世界規模でニーズを反映した製品を開発しています。かにクレーンやクロークレーンといったオリジナル製品だけでなく、多様化するお客さまのご要望に合わせた一品受注のオーダーメイド製品の開発や、レンタルの提案、機械のメンテナンス等のアフターサービスに至るまで、確かな満足感をお届けしています。

近年、環境への配慮や生産年齢人口減少などへの対応が求められる中、当社はこの一貫通貫体制により、お客さまのニーズを具現化する製品開発に取り組みます。そし

て、顧客ニーズへの迅速で適切な対応による関係構築や、高品質な商品の提供によりシェアの拡大を図ります。

国内から海外に至る広い販売・サービスネットワークも当社の強みと考えています。2022年に米国ヒューストンに子会社を設立し、苦戦を強いられてきた建設機械マーケット最大規模の北米市場において拡販を図っています。引き続き、これまで培った事業ノウハウや築いてきた地域ネットワークを活かしてさらなる事業領域の拡大を推進していきます。



吹付・左官自動施工台車

### 戦略三本柱に関わる施策の進捗

「生産性改革」として、付加価値生産性のさらなる向上、業務改革による収益の拡大に取り組み、レンタル事業領域の拡大や、DX推進・活用による総労働時間の削減・整備受注の拡大につながりました。引き続き、ICT推進体制の強化や、DXを活用した業務改革、マエダ製品の優位性を活かした提案営業の推進など、イノベーションによる生産性の最大化と収益率の向上を目指します。

また、「新たな収益基盤の確立」では、海外マーケットの拡大と、グループ連携による収益の拡大に取り組んでいます。US仕様をはじめラインナップの拡充やアジア・南米に

おける販売ネットワークの構築により、海外での販売台数が増加しました。今後も、グローバルネットワークの構築、グループ連携の強化によるシナジー効果の創出により事業領域の拡大を目指します。

「体質強化・改善」については、ゼロ災害達成に向けた諸施策の実施、多様な人材が活躍できる環境の整備、ESG経営による企業価値の向上に取り組んでいます。これにより、安全意識の向上やハイブリッド製品導入によるCO<sub>2</sub>排出量の削減につながっています。引き続き、安全・健康・コンプライアンスの徹底により、体質の強化を図ります。

### 今後の課題

近年、建設事業の増加や更新需要の取り込みにより中古機械の需要が高まっている他、生産年齢人口の減少による人手不足や環境規制への対応も求められています。前田製作所では、電動化やIoT技術を駆使した製品の市場導入により、カーボンニュートラルの実現や現場の省力化、省人化に取り組むと共に、中古建機の循環体制の構築

によって売上拡大を目指します。また、アジアを中心とした新興国や発展途上国に進出することで、新たな需要を取り込んでいきます。そのために市場の特性やニーズを的確に把握し、それぞれのニーズに合わせた製品開発と現地のパートナーシップ構築、販売網の拡大に取り組み、事業計画の達成を目指します。

### 社員の声

前田建設のダム現場で勤務した経験を活かし、現在はゼネコン向けの営業職として従事しています。土木や建築の現場で使用される個別受注生産の機械及び機械設備について、発注者の困り事や希望を伺い、提案・開発・設計・製作・工事・維持管理まで含めた対応に注力しています。

インフロンニアの事業会社の保有機械一括維持・管理システムの開発と運用に向けて検討を進め、事業会社間のさらなるシナジー効果創出を目指しています。また前田建設との共同開発でトンネルリニューアル工事の効率化、省力化に向けた各種機械の開発も行っています。個別製品は全く同じ製品がないため提案は大変ですが、完成と評価を受けた時は喜びを感じると同時に自信へとつながります。今後は職員交流と技術共有で事業会社の連携をさらに強化していきます。同時に、前田製作所のエンジニアリング力、メカニック力を活かし、より良い提案・製品提供に貢献すべく一層邁進します。



前田製作所  
第二営業部 副部長  
内山 信

# 主要関連事業(エフビーエス、JM、フジミ工研)

主要関連事業は、リテール事業から建設用資材製造販売、ビル管理、不動産事業等を中心に展開しており、売上高は590億円、セグメント利益(事業利益)は22億円となりました。

## 株式会社エフビーエス



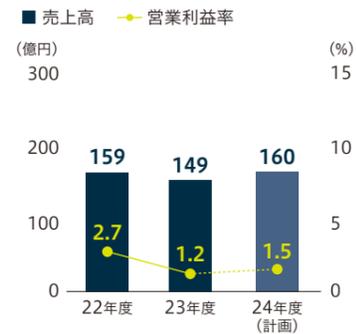
### 事業概要

- ビル管理  
(建物管理運営、設備点検、警備等)
- 建築  
(新築、改修、耐震補強、リノベーション等)
- 土木\* (地盤改良、構造物補強等)

※土木事業は2024年3月31日よりフジミ工研へ事業継承

### 強み

- 設計から施工、建物管理までワンストップの幅広い対応力
- 資産価値向上提案型企業として、今だけではなく将来を見据えた提案力



## 株式会社JM



### 事業概要

- 建物設備の保守、メンテナンス事業
- 建物設備のライフサイクルマネジメント事業
- エネルギーマネジメント事業
- 地域創生事業
- 自治体の包括施設管理事業

### 強み

- 全国各地のフランチャイズによる全国ネットワーク体制
- 地域の職人がIT活用で業務を効率化
- 21万施設の保守管理で蓄積したノウハウ



### TOPICS 包括管理業務で持続可能な街と安心・安全に貢献

2023年度の包括管理業務に関する事例を紹介します。まずは、茨城県古河市の包括管理業務を開始しました。市の主要施設の管理及び修繕について市役所担当者と連携しながら、予防保全の観点から施設の維持管理に努めています。また、福岡県福津市の包括管理業務の優先交渉権(2024年4月業務開始)を獲得しました。本件は、福岡地所(株)のグループ会社である(株)サンライフとの共同事業であり、サンライフが有する地元の強みと、エフビーエスの包括管理業務の実績によるシナジー効果が認められた結果と考えています。今後も市民の皆様様に安心して安全、そして持続可能な施設サービスを提供することで、企業価値の向上に努めてまいります。



総和庁舎 (茨城県古河市)



福津市役所 (福岡県福津市)

### TOPICS 静岡県函南町・伊豆の国市の狩野川流域で川の駅を運営管理

2019年に静岡県函南町で「川の駅 伊豆ゲートウェイ函南」の運営・管理をスタートし、地方創生事業の一環として公園の有効活用についての取り組みを始めました。2023年10月には伊豆の国市においても「川の駅 伊豆城山」の管理運営業務(Park-PFI)を開始しました。JMは、地元企業と連携して「楽しいから人が集まり、人が集まるから更に楽しくなる」の考え方で地域課題を解決し、自治体に寄り添い、地域に根差したコミュニティの創生を図っています。今後は、自治体の財政負担が大きい都市公園の運営管理の問題解決に取り組んでまいります。



川の駅 伊豆ゲートウェイ函南での気球イベント

## フジミ工研株式会社

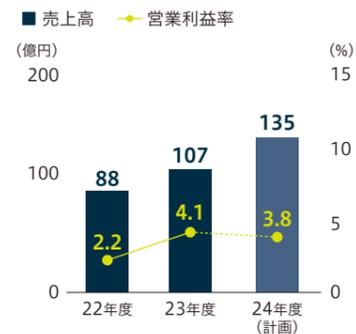


### 事業概要

- コンクリート、セグメント、プレキャストコンクリート建築部材、SEEDフォーム\*1等のコンクリート二次製品の製造販売

### 強み

- 固有技術(SEEDフォーム、REED工法\*2、ワンパス継手)による他社との差別化
- アライアンス工場による全国での事業展開(SEEDフォーム、REED工法)
- 他のゼネコンに対する製造サービスの安定的かつ継続的供給(建築プレキャスト)



※1 SEEDフォーム:低水セメント比の高強度モルタルを基材とし、ビニロンファイバーを補強材として混入することで、構造物の耐久性とひび割れ分散性を大幅に向上させたプレキャスト型枠

※2 REED工法:突起付きH型鋼とSEEDフォームを使用した鉄骨コンクリート複合構造橋脚の構造形式と施工方法

### TOPICS プレストレス道路床版等の製造への挑戦

資材価格の高騰やセグメント大型案件の減少等、ここ数年で経営環境が急激に変化する中、新たにプレストレス道路床版等の製造を目指して製造設備を設置し、試作を開始しました。これは今後予定している工場の全面的な改造計画の端緒を担うものであり、今後も時代に適応した製造を行っていきます。滑川工場以外でも元エフビーエスの土木部門との統合による製造施工の一体化、日本セグメント工業(株)のM&Aによる中部・関西圏への商圏の拡大等、大きな変革を進めていきます。新生フジミ工研として、より一層製品・施工の付加価値向上、技術力向上を図っていきます。



プレストレス道路床版試作状況

# 成長を加速させるドライバー〈IT・DX戦略〉

## 全体方針

「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」の実現を目指すインフラグループのビジネス戦略に、横糸となるデジタル戦略を重ねた当社グループの成長戦略は、それ自身がまさにDX(デジタルトランスフォーメーション)そのものです。

1つ目の「ビジネス×IT戦略」は、グループの持つ多様なエンジニアリング力をデジタル技術によって補完・拡張し、インフラサービスのバリューチェーンを通貫する事業活動のエコシステムを目指すものです。各セグメントのフロント業務だけでなくバックオフィスも含めた生産性向上と、ビジネス領域を横断した情報共有・活用、人員配置の最適化・迅速な意思決定をサポートするBIツールの整備などを、統合的に進めています。

2つ目の「データ活用戦略」は、データそのものをグループの重要な資産と捉え、グループ全体を挙げた利活用を促進・徹底していくためのものです。当社グループは、インフラサービスのバリューチェーンを通じたデータの価値の最大化が、他社との差別化

の大きな鍵になると考えています。グループ全体の統合データ基盤の構築、データ活用ルールと運用体制を整備すると共に、職員全体のデータリテラシーの向上と、自らデータ分析を行える人材の抽出・育成を目指し、専門教育と支援の仕組みを整えていきます。

3つ目の「デジタル基盤戦略」は、情報セキュリティ、コミュニケーション・ファイル共有ツール、デバイス調達・運用や、ID認証、ネットワーク等のIT基盤のグループ統合を基本方針とし、ビジネスニーズに迅速に対応できる、柔軟かつ安全なIT基盤の実現を目指すためのものです。これらは、常に最新のテクノロジーを取り入れながら、ビジネスの成長と持続可能性を下支えしていきます。

これら3つのデジタル中期戦略は、グループ全体のエンタープライズ・アーキテクチャ<sup>※</sup>の骨格となるものです。

<sup>※</sup>エンタープライズ・アーキテクチャ:企業の組織構造や役割及びそれを支える情報システムの姿を現在と将来の2時点で見視化し、全体最適の検討に活用するフレームワーク

## 生産性向上、グループシナジー拡大の取り組み

### グループIT基盤の整備

インフラは、各事業会社の強みを活かしつつ、グループ全体のシナジーを最大化するためのIT基盤構築を進めています。効率化とデータ活用の促進に向け、IT基盤の統合が重要ですが、全てを一律に統合するのではなく、各社の事業内容を考慮し、必要な部分は疎結合に保つことで柔軟性と適応力を維持しています。

具体的には、グループコミュニケーション基盤による情報共有の促進、PC等デバイスのグループ共同調達によるコスト最適化など、領域ごとのグループ基盤のあるべき姿に向けて順次取り組みを進めています。

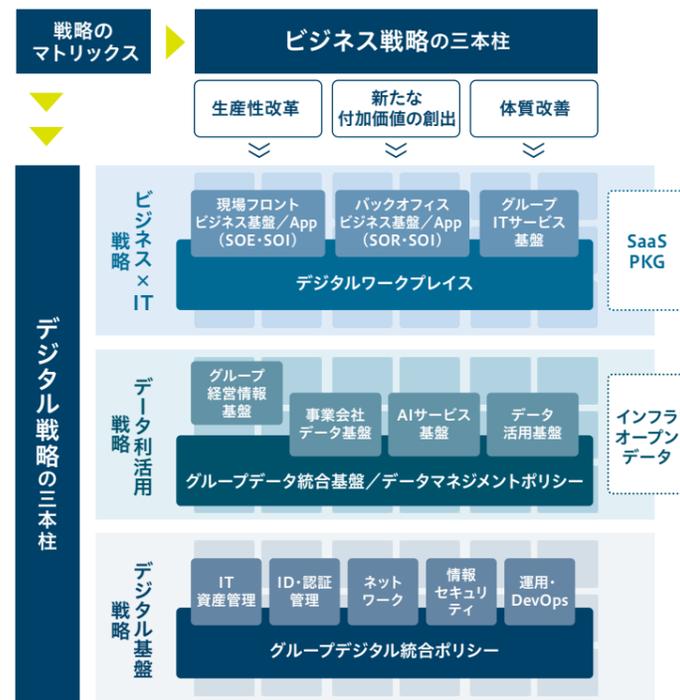
### セキュリティの取り組み

#### グループ情報セキュリティ体制の構築

当社は、情報セキュリティの強化を重要な経営課題と位置づけ、グループ全体で一貫したセキュリティ体制を構築しています。グループ横断のCSIRT<sup>※</sup>を設立し、セキュリティインシデント発生時の対応力強化に取り組んでいます。また、各グループ会社のセキュリティリスクアセスメントの実施、組織に対するサイバー攻撃などの脅威情報の整理・分析、従業員教育等のセキュリティレベル向上に向けた施策を推進しています。以上の取り組みにより、グループビジネスの安全かつ持続可能な成長を支えています。

<sup>※</sup>CSIRT:Computer Security Incident Response Team

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



## 生成AIの活用、新たなビジネスモデルに向けた取り組み

### 生成AI基盤の整備

当社はAI活用に注力しています。生成AI活用にもいち早く取り組み、2023年4月には社内向けAIチャットサービス(ダックチャット)を構築し、グループ各社に展開することで、グループ社員が安全安心にAI技術を活用できる環境を提供しています。並行して、グループ社員のリテラシー向上に向けた教育プログラムの実施にも取り組んでいます。

次のチャレンジとして、当社グループのナレッジを学習した生成AIによる高度な専門業務の支援・生産性向上を目指し、独自の小規模言語モデル開発にも取り組んでいます。

特定のソリューションを導入して終わりではなく、技術の進歩や事業の要請に応じて素早く価値を提供するために、様々な技術を試行・評価し、ナレッジを蓄積していることも当社グループのAI活用の強みです。

### グループデータマネジメントの推進

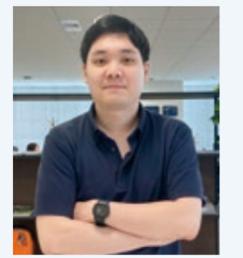
当社は、データを戦略的情報資産として位置づけ、グループ全体のデータマネジメントを強化する取り組みを進めています。グループ全体のデータマネジメントをミッションとする組織を設け、データの取り扱いに関するルールやポリシーの整備を進めつつ、データ活用の実践としてビジネスにおける仮説を検証する活動を行っています。現在はIT・DX部門が主体となって取り組みを進めていますが、将来的には各部門がデータを活用して業務改善や新たな価値創出を図ることができるよう、体制とシステム基盤の整備に取り組んでいます。

この取り組みを効果的に進めるために重要なことは、必要なデータがしっかり集まり、そのデータに誰でも簡単にアクセスできる状態を作ることです。そのためには、ビジネス部門のデータリテラシーを向上させる取り組みや、分かりやすいデータカタログやコンシェルジュサービスを整備することが今後の課題となります。

### AI × 環境ビッグデータによる水道配管の余寿命診断

当社は、2023年にFracta, Inc.が開発した水道配管の「余寿命診断システム(RUL)」の水道コンセッション事業向け独占的開発ライセンスを取得しました。

国内の水道事業では、法定耐用年数40年を超える老朽管が急増しており、今後は劣化度に応じた更新管路の見極めが重要になります。本技術は国内全土を網羅する環境ビッグデータと統計的AI手法から管路の余寿命を捉える技術であり、中長期における管路更新計画の最適化につながっていく技術です。当社グループでは、性能規定に基づいたインフラ運営の実現などの新たなビジネスモデルの確立に向けて、本システムをはじめとする先端技術の積極的活用と、開発を担うエンジニアの育成に力を入れています。私はその一環として、米国シリコンバレーにあるFracta本社に滞在し、その仕組みや統計基礎、開発方法を学んできました。米国での経験を活かして、本技術がインフラ運営事業における中核技術の一つとなるよう、取り組みを推進してまいります。



インフラ・ホールディングス  
総合インフラサービス戦略部  
なかむら なるひと  
中村 郁仁

▶ Fracta, Inc.との独占的開発ライセンス契約についてはこちらをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/news-article/2023/11/16/765.html>

### 市民参加とデジタルの活用 ～インフラデータ収集ゲームアプリ TEKKON～

当社は2023年にinfoInf Inc.を立ち上げ、「インフラを、より身近に。」をビジョンに、市民参加とデジタル力の活用による新たなインフラマネジメントの構築を目指し「まなぶ、あつめる、つかう。」をテーマとした活動を展開しています。社会・市民のインフラやインフラサービスに関する理解と参画促進に向け、社会と共にインフラに関わるビッグデータを収集するゲームアプリ「TEKKON」の活用、Webサイトなどを通じた情報配信、イベントの企画・開催などを行っています。

TEKKONは市民が電柱やマンホールなどのインフラ画像を投稿し、ポイントを得る社会貢献型インフラデータ収集ゲームです。収集データはインフラの維持管理などに活用されます。



infoInf Inc. ホームページ

▶ infoInf Inc.についてはWebサイトをご覧ください <https://www.infoinf.com/jp/>