

2025 年 11 月 14 日

各 位

会 社 名：インフロニア・ホールディングス株式会社
代 表 者 名：代表執行役社長 岐部 一誠
(コード：5076 東証プライム市場)
問 合 せ 先：経 営 戦 略 部 長 岡田 直仁
(TEL. 03-6380-8253)

『INFRONEER Medium-term Vision 2027 中期経営計画 (2025 年 11 月改訂版)』 の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、『INFRONEER Medium-term Vision 2027 中期経営計画 (2025 年 11 月改訂版)』(以下「INFRONEER Medium-term Vision 2027 (改訂版)」といいます。))を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

1. 『INFRONEER Medium-term Vision 2027 (改訂版)』策定の主旨

本中期経営計画『INFRONEER Medium-term Vision 2027 (改訂版)』は、2025 年 9 月 26 日に三井住友建設株式会社(以下、「三井住友建設」といいます。))を公開買付けの方法により連結子会社化したことを受け、同社の業績目標の加算及びグループ統合による効果等を反映し、業績目標等を改訂したものです。

2025 年 3 月 26 日付で開示した『INFRONEER Medium-term Vision 2027』においては、2021 年 10 月 1 日付で開示した『INFRONEER Vision 2030』の実現に向け、本中計期間を「投資事業拡大フェーズ」と位置づけ、財務規律の徹底とバリュー思考に基づく積極的な成長投資を推進することとしておりました。本改訂版においては、「投資事業拡大フェーズ」を加速させるべく、三井住友建設の事業強化を含む請負事業の更なる収益力向上と、請負事業で生み出した収益を原動力にインフラ事業のより一層の推進を図ってまいります。

引き続き、EBITDA を重要指標として収益力を正確に把握するとともに、指名委員会等設置会社の設計理念を最大限に活用したガバナンス体制の進化を図り、未来志向の事業戦略と実行力によって企業価値の向上と社会貢献の両立を実現してまいります。

2. 『INFRONEER Medium-term Vision 2027 (改訂版)』の内容

I. 業績目標 当社の 2027 年度及び 2030 年度の業績目標について、以下のように定めております。

	2027 年度目標
事業利益	1,000 億円
EBITDA	1,510 億円
当期純利益	630 億円
付加価値額	3,340 億円

	2030 年度目標
事業利益	1,300 億円
EBITDA	1,900 億円

II. 資本戦略・還元方針 当社の資本戦略・還元方針について、以下のように定めております。

資本戦略	
ROE	12.0%
自己資本比率	30%以上
D/E レシオ	1.0 倍以下
政策保有株/純資産割合	0%
保有不動産の売却	100 億円以上

還元方針	
配当性向	40%以上
下限配当	60 円/株

III. アナリスト及び機関投資家向け『INFRONEER Medium-term Vision 2027 (改訂版)』説明会の概要

開催日時: 11 月 14 日(金) 15:00~16:30 ※説明会の動画及び Q&A は後日公開いたします。

問合せ先: 経営戦略部 経営企画室 IR 担当 5076_ir@infroneer.com

以 上



INFRONEER Medium-term Vision 2027

中期経営計画
(2025年11月改訂版)



November 14, 2025

Challenge the status quo

中期経営計画《改訂版》 目次

中期経営計画《改訂版》の公表にあたって

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">1. 中期経営計画の位置づけ2. 業績目標数値3. 財務戦略<ul style="list-style-type: none">-1 資本戦略・還元方針-2 持続可能な成長に向けたキャッシュアロケーション4. 経営環境認識<ul style="list-style-type: none">-1 建設市場-2 官民連携市場-3 再生可能エネルギー市場-4 海外市場5. インフロニアが目指すビジネスモデル6. インフロニアのビジネスモデルと収益構造7. 戦略三本柱と重点施策 | <ul style="list-style-type: none">8. 事業戦略<ul style="list-style-type: none">-1 建築セグメント-2 土木セグメント-3 インフラ運営セグメント-4 舗装セグメント-5 機械セグメント-6 海外9. 非財務戦略<ul style="list-style-type: none">-1 R&D戦略-2 IT・DX戦略-3 人財戦略-4 サステナビリティ戦略 |
|---|---|

- 【参考資料】
- 1. 3月公表版と今回改訂版の主な変更点
 - 2. 前中期経営計画の振り返り ※3月公表版
 - 3. セグメント区分 変更対象会社
 - 4. 用語集

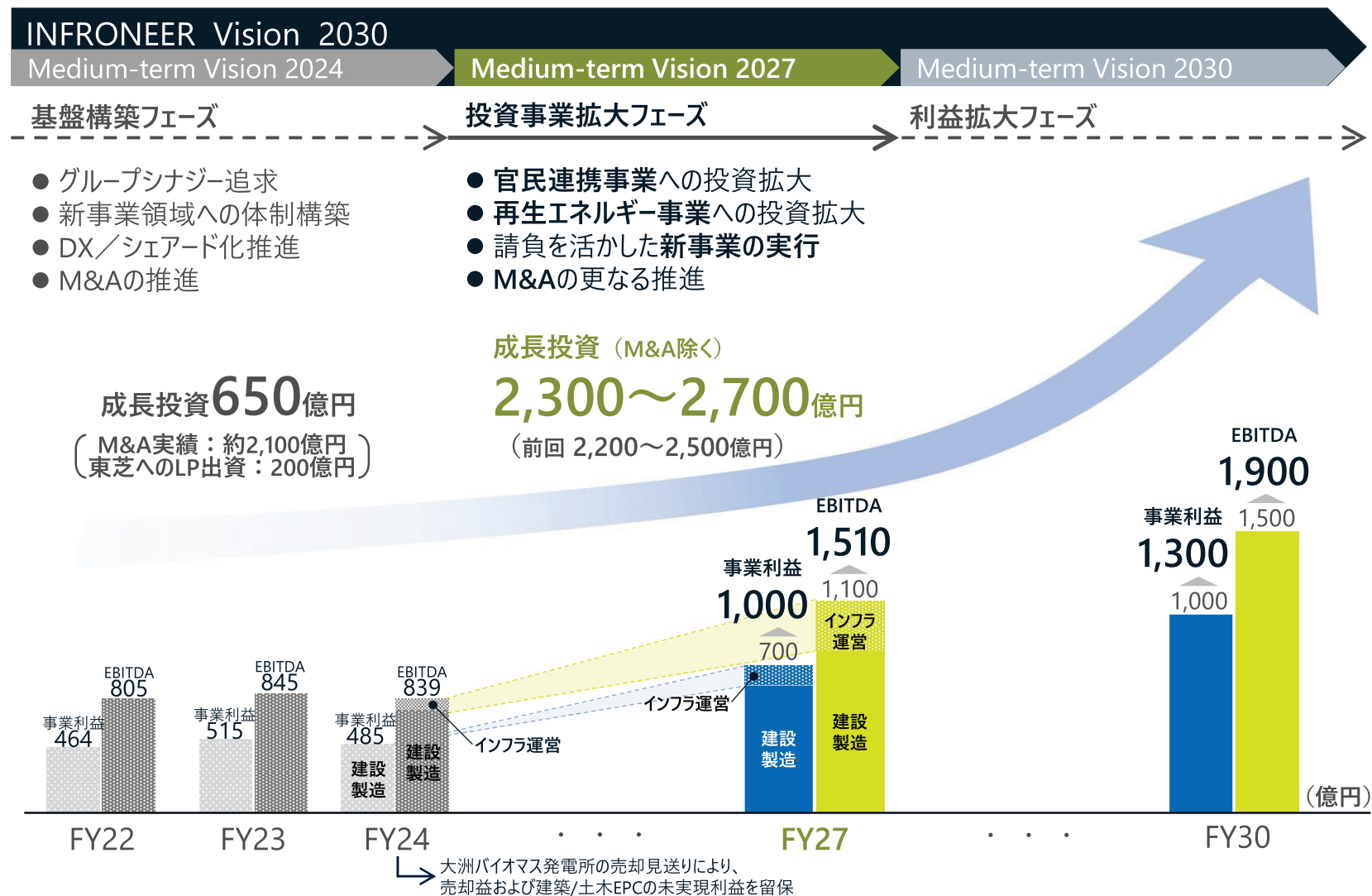
中期経営計画《改訂版》の公表にあたって

- M&A戦略の一環として、2025年9月に**三井住友建設**をグループに迎えることとなりました。これは、当社の成長投資を象徴する極めて重要な取り組みであり、本統合を通じて、従来計画よりも3年前倒しで**事業利益1,000億円**の達成を目指してまいります。三井住友建設の統合を契機として、ヒトと組織の融合や果断な業務改革を推進し、シナジーの創出に取り組みます。さらに、エンジニアリング力の強化や事業領域における差別化を通じて請負事業のさらなる成長を図り、『**投資事業拡大フェーズ**』を力強く推進してまいります。
- また、請負事業で創出した収益を原動力に、アリーナ・スタジアムや水事業などの官民連携事業、再生可能エネルギー事業のさらなる拡大を進め、グループの持続的な成長を実現するとともに、**唯一無二の「総合インフラサービス企業」**としての地位確立を目指してまいります。
- インフラ分野を中心とした事業拡大や新規事業の創出、三井住友建設の収益力向上を実現し、事業構造のさらなる転換を推進することで、FY30には**事業利益1,300億円**の達成を掲げ、次期中期経営計画となる『**利益拡大フェーズ**』への着実な備えを進めてまいります。
- **財務規律の徹底と安定的な株主還元**に一層注力し、健全な財務基盤の維持・強化を図りながら、企業価値の持続的な向上に務めてまいります。これにより、株主・投資家の皆様をはじめとする市場の期待に的確に応え、より一層信頼されるグループ経営の実現を目指してまいります。
- ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご期待とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

インフロニア・ホールディングス 代表執行役社長 兼 CEO 岐部一誠

1. 中期経営計画の位置づけ

- Medium-term Vision2027は、投資を伴うビジネスモデルを加速させる『投資事業拡大フェーズ』と位置付ける
- 事業利益とEBITDAを重要指標とする
- 三井住友建設の統合により、FY27の**事業利益1,000億円**(+300億円)、**EBITDA1,510億円**(+410億円)を3年前倒しで達成を目指す



2. 業績目標数値

(億円)

	Medium-term Vision 2024	Medium-term Vision 2027 2025/3/26公表 (5/14修正)	修正幅	Medium-term Vision 2027 新計画値
事業利益 (事業利益率)	485 (5.7%)	700	+300	1,000
EBITDA ※1 (EBITDAマージン)	839 (9.9%)	1,100	+410	1,510
当期利益 (純利益率)	324 (3.8%)	430	+200	630
付加価値額 ※2	1,777	2,250	+1,090	3,340
セグメント				
■ 建築※3	EBITDA	177	+182	387 263+124
	事業利益	113	+153	287 217+70
■ 土木※3	EBITDA	180	+252	467 278+189
	事業利益	152	+169	347 206+141
■ インフラ運営※4	EBITDA	78(80-2)	-14	221 207+14
	事業利益	-20(-4-16)	-21	71 75-4
■ 舗装※5	EBITDA	310	+17	377 357+20
	事業利益	197	+15	262 250+12
■ 機械※6	EBITDA	46	+1	51
	事業利益	22	+1	27
■ その他※7	EBITDA	48	-28	7
	事業利益	22	-17	6

※1 EBITDA=事業利益 + 減価償却費 ※2 加算法：付加価値額 = 総人件費 + 事業(営業)利益 + 減価償却費 + 研究開発費等 or 控除法：付加価値額 = 売上高 - 外部購入費用

※3 前田建設(連結) + 三井住友建設(連結) ※4 前田建設(連結) + 日本風力開発(連結) ※5 前田道路(連結) + 三井住建道路(連結) ※6 前田製作所(連結)

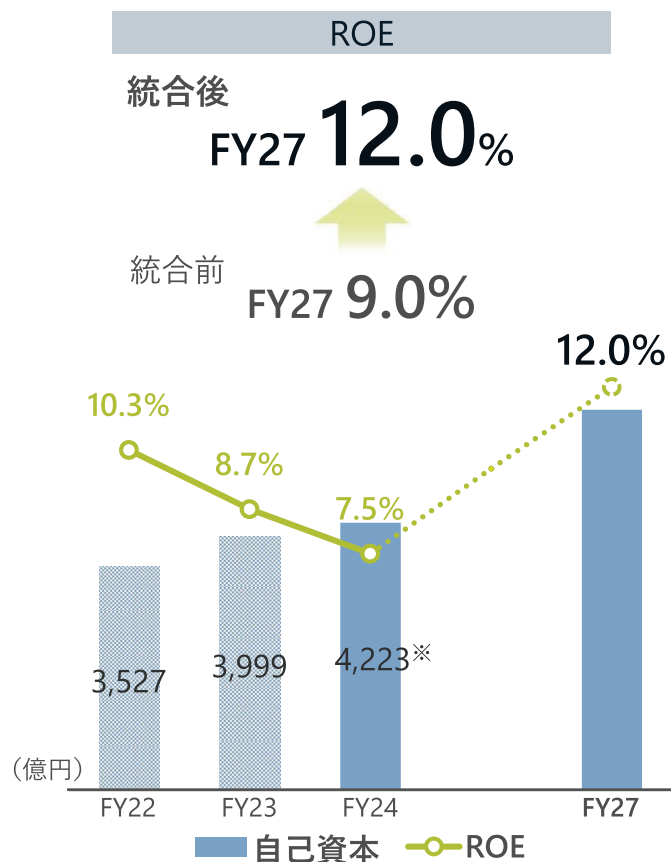
※7 その他関係会社 ※注 2026年度3月期第2四半期決算より、関係会社の一部においてセグメント区分を変更いたしました。詳細につきましては、参考資料『セグメント区分 変更会社』をご参照ください

3-1. 財務戦略 - 資本戦略・還元方針 1/2

- 資産の効率化と収益性の向上を通じて、FY27にROEを12.0%まで引き上げる
- 自己資本比率30%以上を維持し、D/Eレシオ1.0倍以下に抑えることで、財務健全性を確保する

資本効率

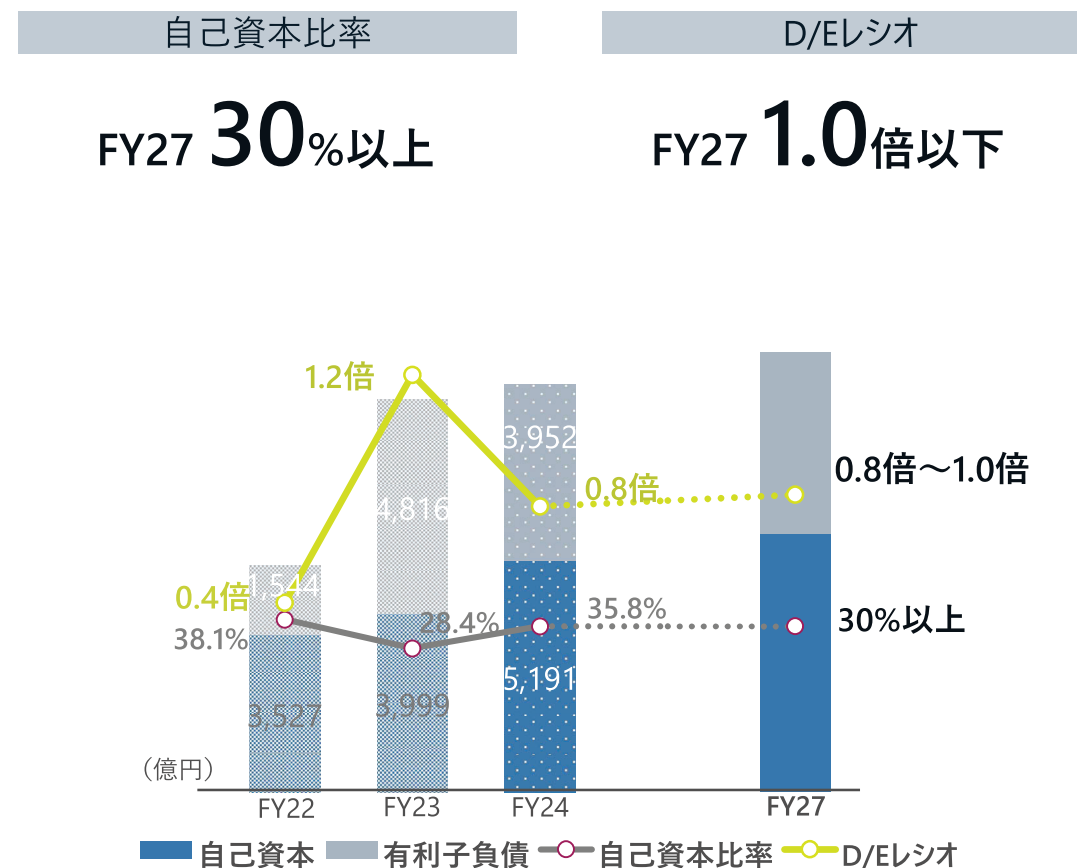
株主資本コストを上回る水準の維持



※社債型種類株式に係る純資産を控除した値

最適資本構成

財務健全性を維持しながら、効果的に有利子負債を活用



3-1. 財務戦略 - 資本戦略・還元方針 2/2

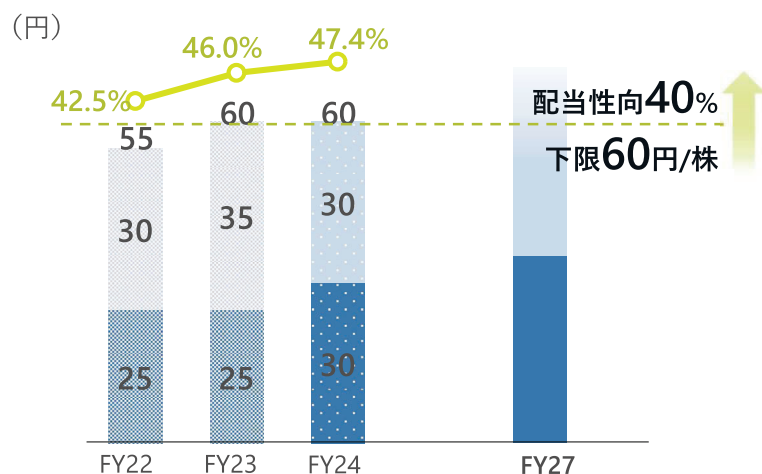
- 年間配当金60円を下限に、配当性向を40%以上に引き上げ、安定かつ成長に連動した還元を維持する
- FY27までに政策保有株の純資産対比をゼロ、資産保有不動産の売却100億円以上を目指す。売却で得られる経営資源を成長分野へ再投資することで、収益力の拡大をはかる

株主還元

配当性向の引上げに加え、下限配当を新たに導入
安定還元と利益成長の上振れにも期待

配当性向

FY27 配当性向**40%**以上
下限配当**60円/株**



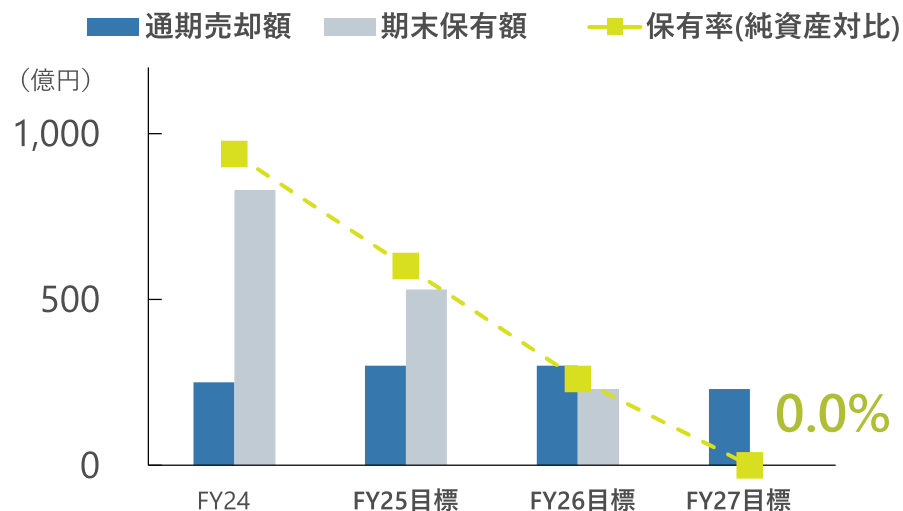
資産効率化

政策保有株売却方針の推進

政策保有株/純資産割合

保有不動産の売却

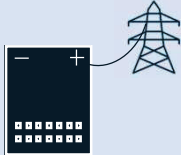
FY25～FY27
FY27 **保有ゼロ**
100億円以上
(FY24期末保有不動産額約1,270億円)



3-2. 財務戦略 - 持続可能な成長に向けたキャッシュアロケーション

- 事業活動による**安定したEBITDAの確保**に加え、政策保有株式や固定資産の売却を通じて、成長に向けた資金を創出
- 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す

FY25～FY27			
キャッシュイン		キャッシュアウト	
付加価値額の最大化	事業活動による EBITDA 3,750～3,850億円	競争力の源泉となる投資	成長投資 (M&A除く) 2,300～2,700億円
	再エネ案件売却による 投資回収 100～150億円		成長投資 (M&A実績) 940億円
資本の効率化を推進	政策保有株式の売却 700億円 (保有額ゼロへ)		恒常的投資 700億円
	保有不動産の売却 100億円		株主還元
その他	有利子負債の 適正調達		
	東洋建設株式の売却 250億円	株式価値向上のカギ	法人税等

再生可能エネルギー事業  1,230～1,330億円	海外事業  180億円
官民連携事業  150～350億円	蓄電池事業  500～600億円
IT・DX投資  デジタル基盤整備・データドリブンソリューション 200億円	人的投資  採用・配置・教育・人事システム 40億円

M&A：競争力を最大化するための積極的なM&Aを引き続き推進
資本戦略に則り機動的に実行

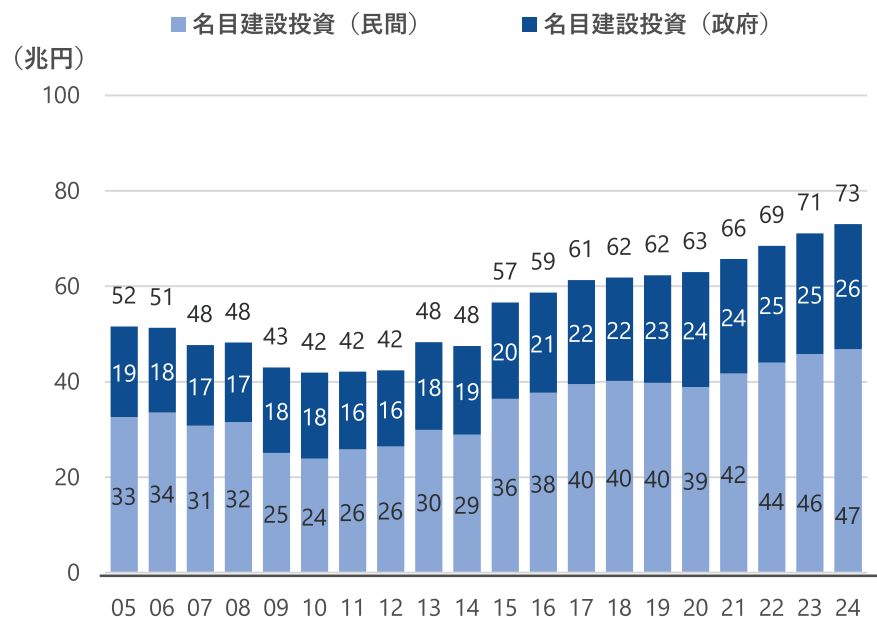
※ 経営環境の変化やその他の要因により、投資額が変更となる場合がございます

4-1. 経営環境認識 ≪建設市場≫

本 中 計 で の 認 識

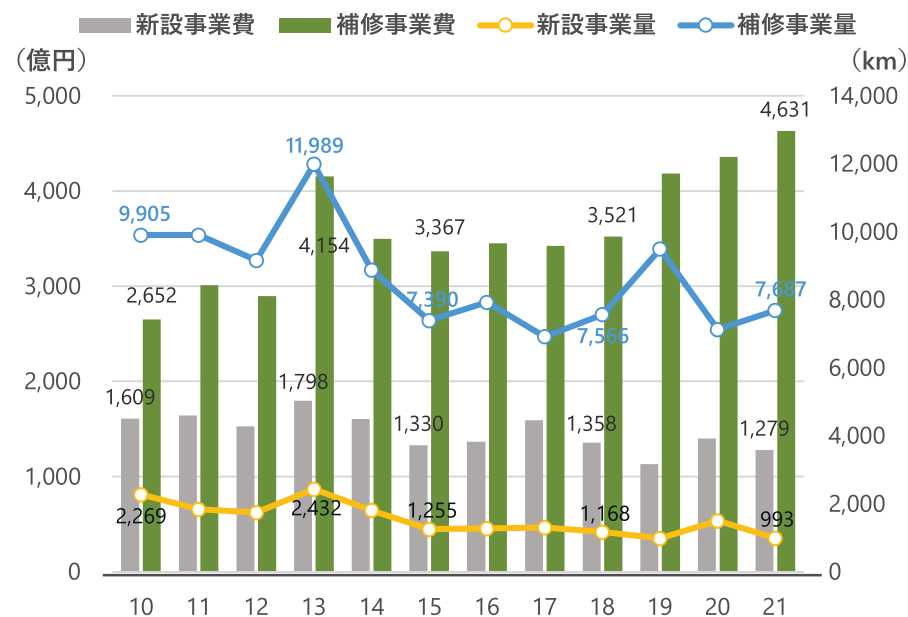
- 防災や国防、カーボンニュートラルにより、公共投資額は堅調に推移し、**横ばいか微増と予測**
- **労務単価や資材費の高騰に加え**、建物用途や要求スペックの変化により、建設投資額は当面の間、高水準が維持されると予測
- 道路事業の舗装新設量は徐々に減少、補修量は徐々に増加し、中期的には**横ばいで推移**すると予測

建設投資額の推移



出典：国交省「令和6年度建設投資見通し」

舗装新設・補修の事業費および事業量の推移



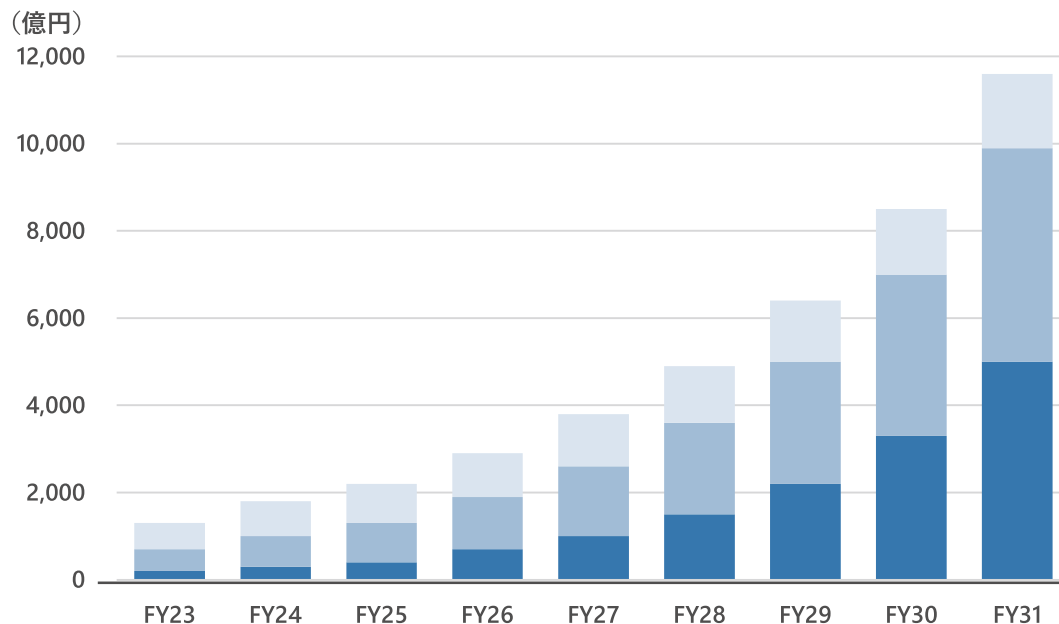
出典：国交省「道路統計年報」

4-2. 経営環境認識 《官民連携市場》

本 中 計 で の 認 識

- インフラの老朽化が社会問題として顕在化してきている
- 道路を含めた多くのインフラの維持管理の在り方がいよいよ大きく見直される可能性があると予測
- PPP/PFIアクションプラン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
- 地方創生に繋がるスタジアム/アリーナの導入が加速中

3分野の売上市場規模



道路※1

インフラの老朽化により市場拡大

指標連動方式※2により民間ノウハウを最大限に活用

スタジアム/アリーナ※3

地方創生に繋がる導入の加速

FY24時点新設・建替計画：約100件

内閣府目標：FY31 40件

ウォーターPPP ※3

自治体への補助金交付の要件化

内閣府目標：FY26 14件→FY31 225件

※1 国土交通省「令和5年度インフラメンテナンスにおける実態調査」を基に当社推計（導入実績がある自治体の割合を推計し、当社推計の売上規模を乗算）

※2 指標連動方式：官民で合意した性能指標を民間事業者が達成した場合のインセンティブを設定し、その達成方法を民間に委ねることで性能発注を徹底する方式

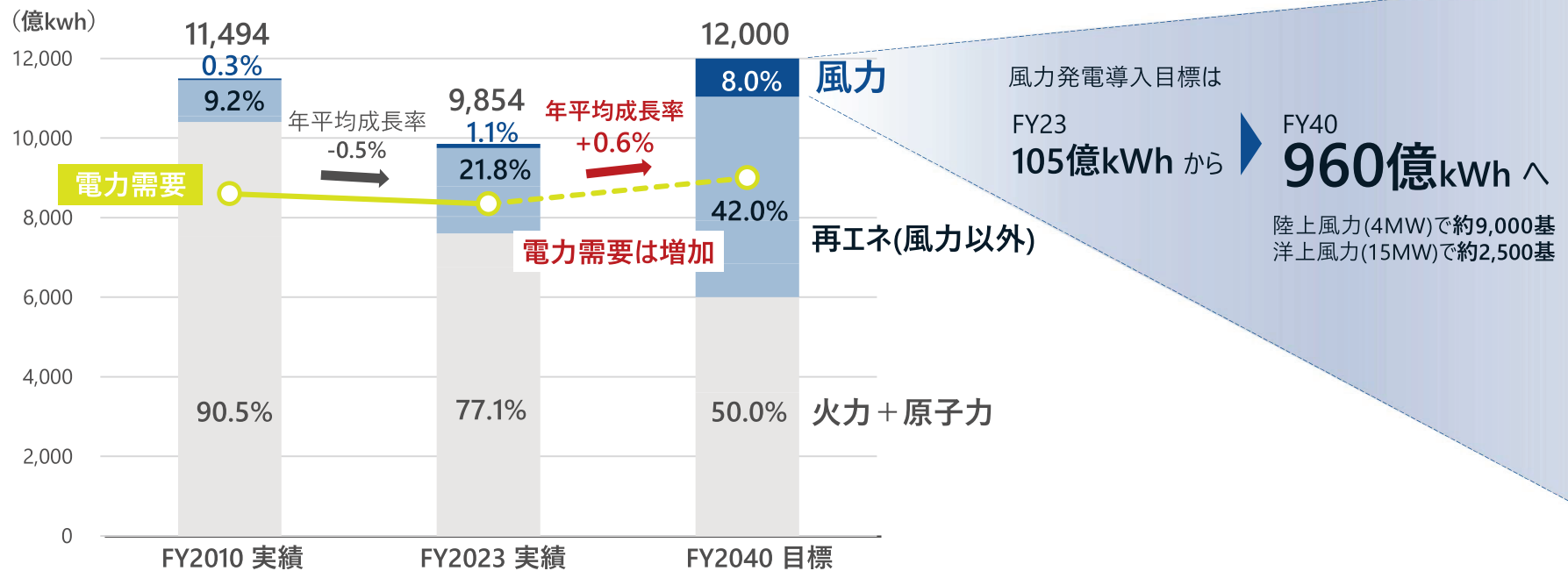
※3 内閣府「PPP/PFIアクションプラン(令和6年改定版)」を基に当社推計（内閣府がアクションプランで公表している件数実績と事業件数ターゲットに当社推計の分野別売上規模を乗算）

4-3. 経営環境認識 <<再生可能エネルギー市場>>

本中計での認識

- 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・電力システムの安定化が必要**
- 上記課題解決のため、**系統用蓄電池事業の導入推進が急務となる見込み**

国内電源構成（容量）と電力需要推移



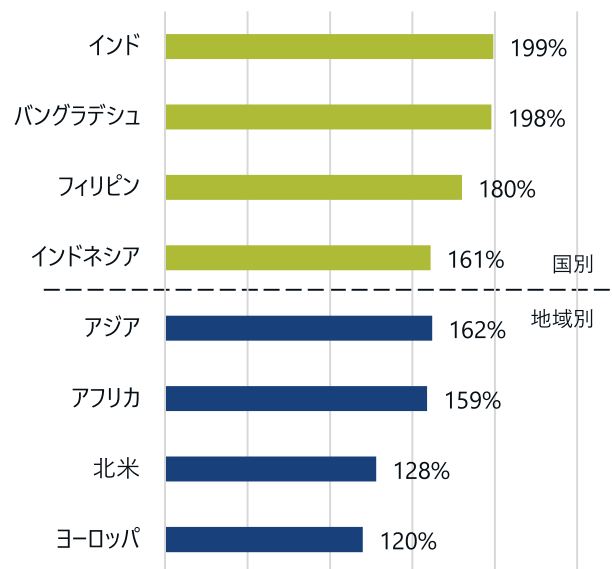
出典：資源エネルギー庁および電力広域的運営推進機関より当社にて作成

4-4. 経営環境認識 << 海外市場 >>

本 中 計 で の 認 識

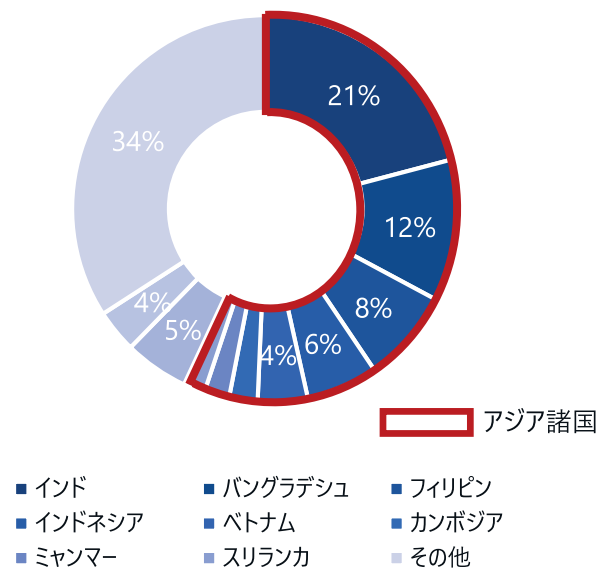
- 実質GDP成長率は、インドやバングラデシュをはじめとする**アジア各国**において、今後も**堅調**な推移が見込まれる
- 日本のODA（政府開発援助）支援先の**約6割はアジア諸国**が占めており、同地域への関与が引き続き強い状況
- 日系企業の海外拠点数も**アジアを中心に増加傾向**

国・地域別 実質GDP予測成長率
(2030-2020年対比)



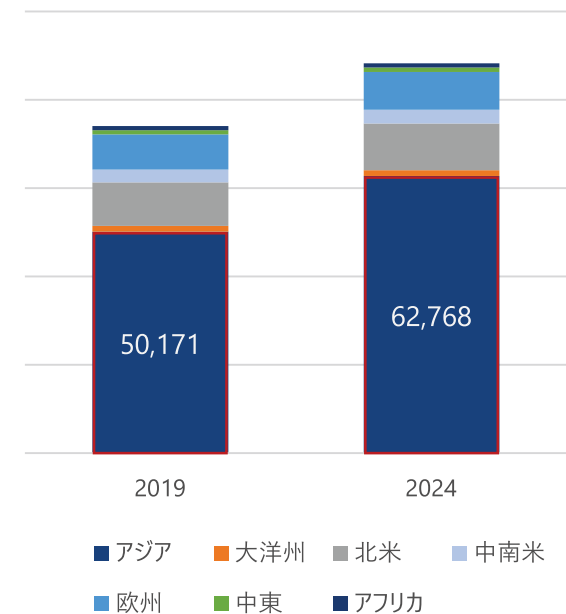
出典：World Economic Outlook, April 2025
を基に当社にて作成

国別 ODA支援額割合
(上位10カ国+その他)



出典：外務省「政府開発援助(ODA)国別データ収集」
を基に当社にて作成

海外進出日系企業拠点数の推移

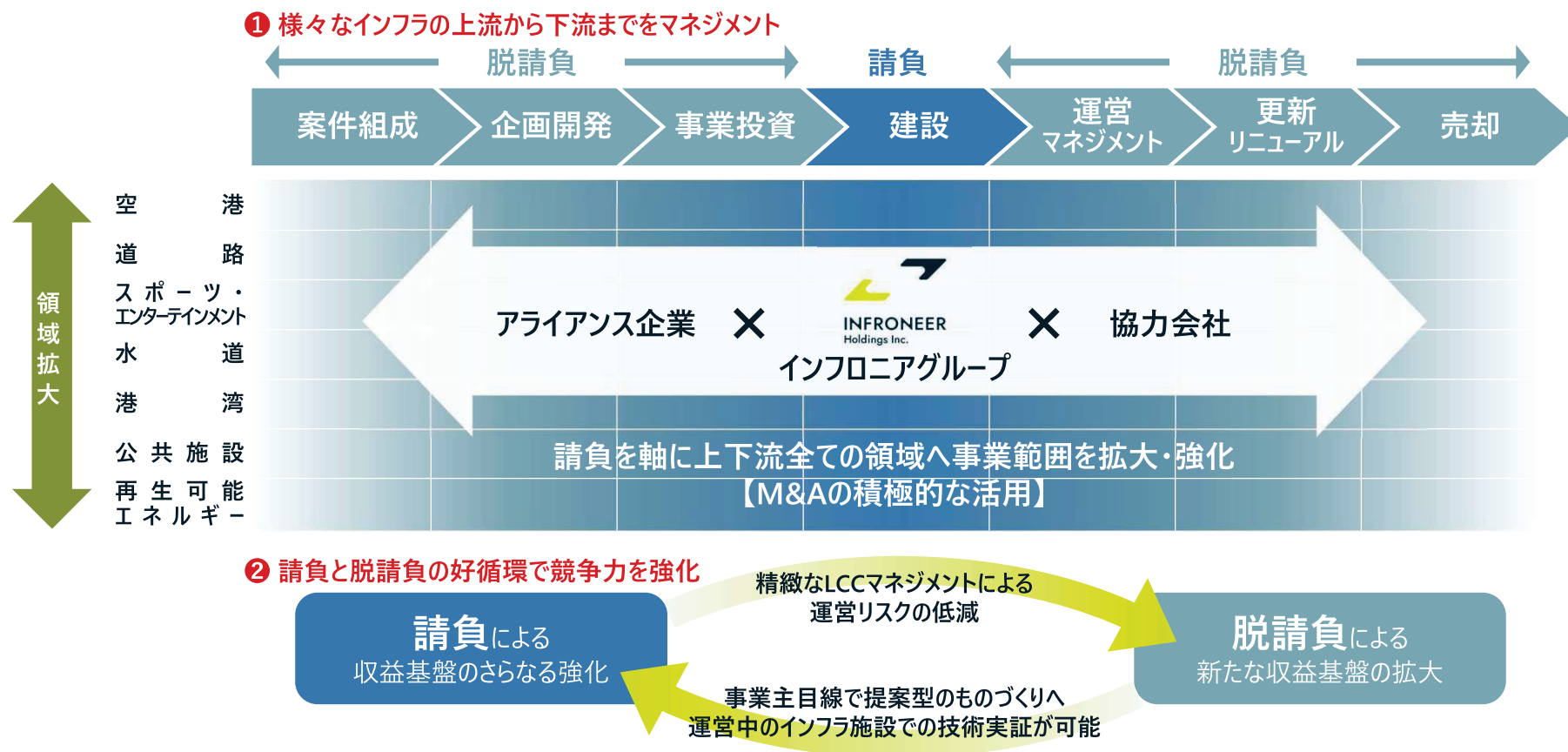


出典：外務省「海外進出日系企業拠点数調査」
を基に当社にて作成

5. インフロニアが目指すビジネスモデル

- 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、『総合インフラサービス企業』をグループ全体戦略として推進する
- グループ各社のエンジニアリング力の結集と、積極的なM&Aによる事業領域の拡大によって競争力を早期に最大化し、「高収益かつ安定的な収益基盤」を確立・拡大する

インフロニアが目指すビジネスモデル | 総合インフラサービス企業

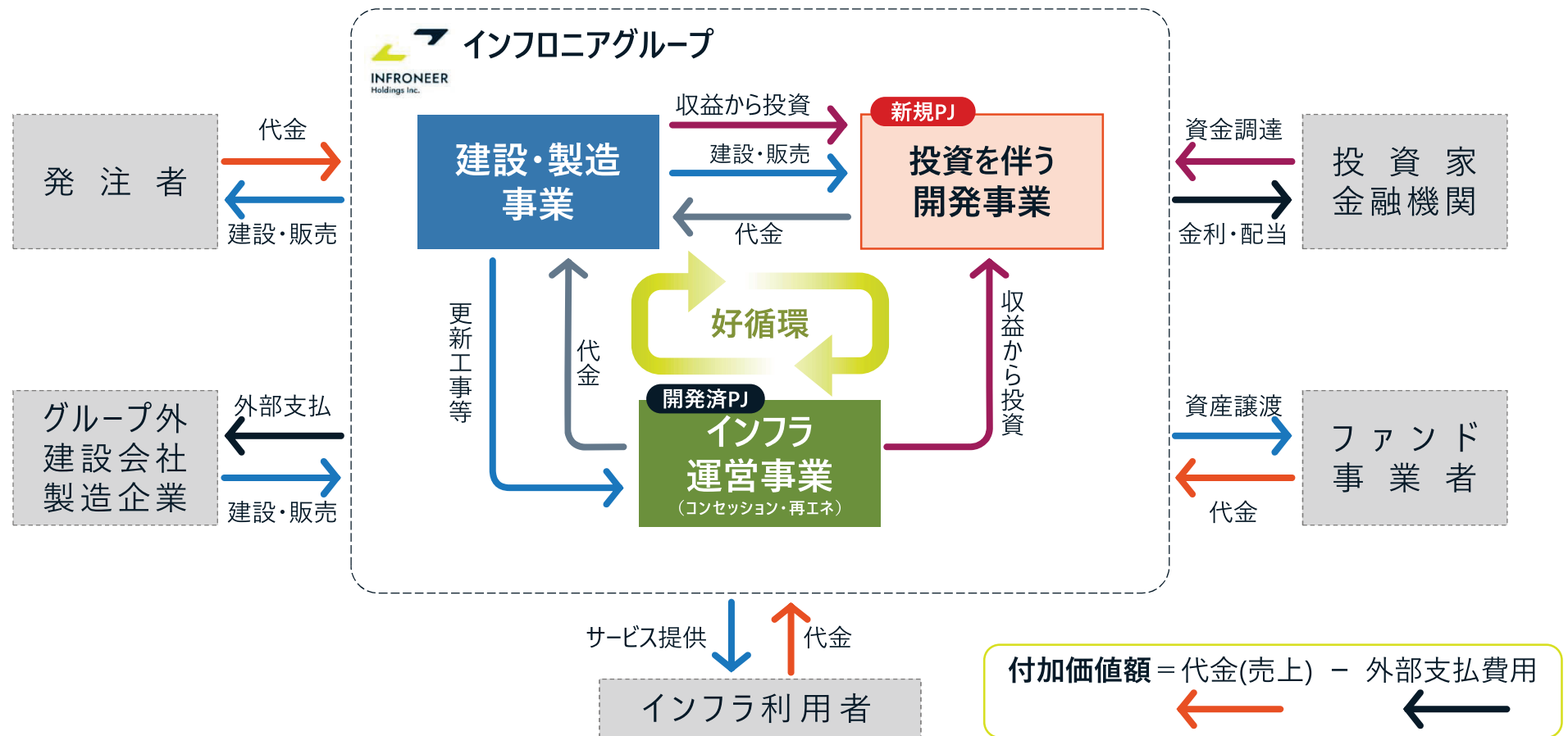


6. インフロニアのビジネスモデルと収益構造

請負と脱請負を行うインフロニアのビジネスモデルは

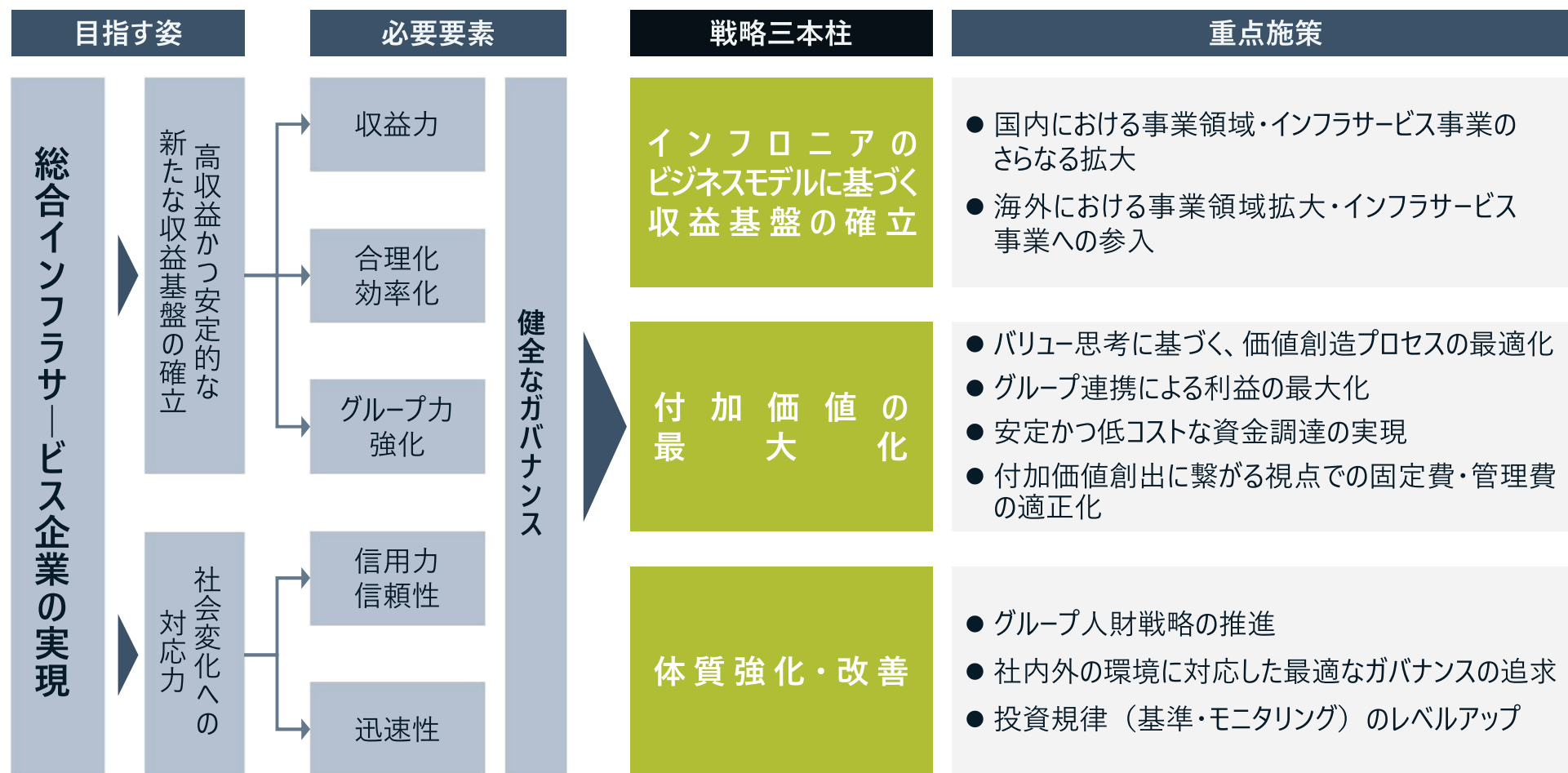
- 一つのプロジェクトで複数の収益機会を得られる
- グループ内でも資本のリサイクルが可能である（外部へのキャッシュ流出を低減できる）

付加価値の最大化を目指すインフロニアのビジネスモデルと収益構造



7. 戦略三本柱と重点施策

- 目指す姿を実現するため、『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』を戦略三本柱とする
- 戦略達成に向け、それぞれの戦略の重点施策を策定



8-1. 事業戦略 - 建築セグメント <<前田建設×三井住友建設>>

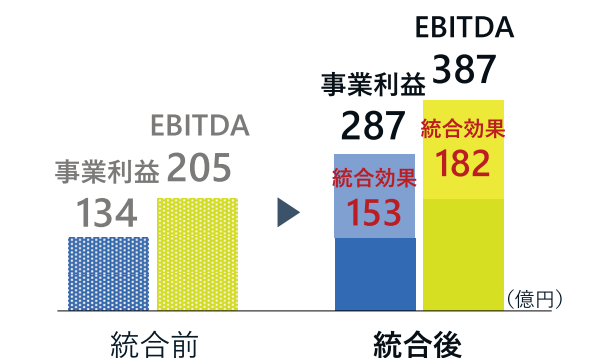
統合後のVision

各社の強みを活かすことでシナジーを創出、グループ全体の成長へ

競争優位性・差別化要因

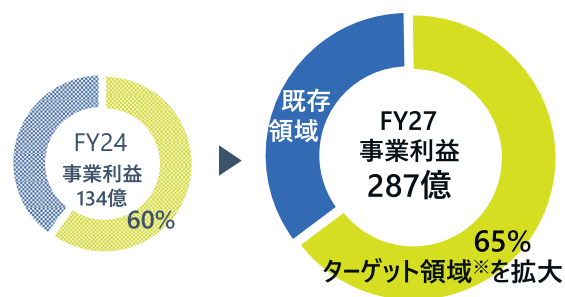
超高層分野で圧倒的なシェアを獲得可能な技術力・エンジニアリング力・顧客パイプラインを保有
DXの活用で可視化し、本支店一体での受注規律、原価・品質・工程管理を実現

FY27業績目標



※統合効果=SMC事業利益+統合による効率化・費用削減効果等

事業領域ポートフォリオ進化



※超高層住宅・食肉加工工場・冷凍冷蔵倉庫・物流倉庫

重点戦略・成長戦略

三井住友建設の早期V字回復

- ・一人当たり利益額に基づく受注規律の徹底
- ・三井住友グループをはじめとする安定顧客との信頼関係の継続・強化
- ・受注・完工シミュレーションを用いた人的リソース配置の全体最適化によるトップライン・生産性向上

両社の一体運営によるスケールメリットの発現

- ・大型案件の増加に対応する施工体制と、市況動向に左右されない安定した工事在庫の確保
- ・調達量の拡大による、コスト低減
- ・両社の強みを活かした超高層案件の圧倒的なシェア獲得

- ✓ 高い技術力と豊富な実績を有するPCa製作・施工技術
- ✓ 顧客とのパートナーシップによる上流段階からの案件組成

ターゲット領域の拡大

- ・超高層住宅・食肉加工工場・冷凍冷蔵倉庫・物流倉庫をターゲット領域とした取り組み
- ・成長の見込まれるアリーナ/スタジアム事業に付加価値を与える企画・設計力の強化
- ・各種イベントでの、大型仮設事業への参入

高品質な建物を安定して提供

- ・データの利活用により、予兆検知と本支店一体での課題の早期解決
- ・重大不具合が発生した場合に、即時対応できる体制の構築・強化

8-2. 事業戦略 – 土木セグメント << 前田建設 × 三井住友建設 >>

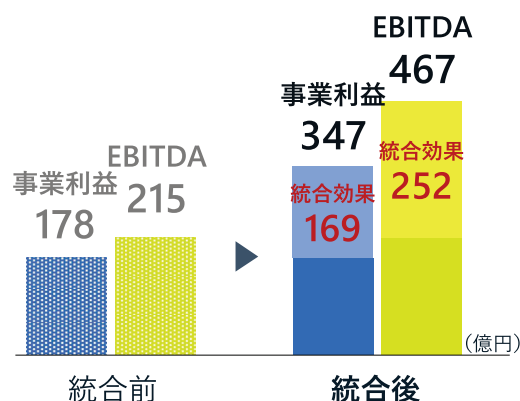
統合後のVision

グループの力を結集し、土木分野のリーディングカンパニーへ

競争優位性・差別化要因

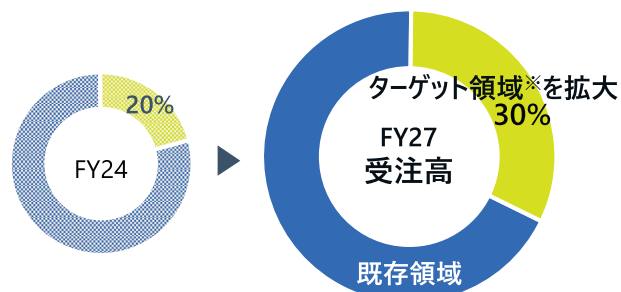
両社が得意とする事業領域における、高度な技術力とエンジニアリング力
原価管理や設計変更獲得における卓越したマネジメント力

FY27業績目標



※統合効果=SMC事業利益+統合による効率化・費用削減効果等

事業領域ポートフォリオ進化



※防衛関連・陸上風力発電・水事業
・原子力関係・GXエネルギー関連・インフラ再生関連

重点戦略・成長戦略

強みの領域へのリソース集中投下と相互補完により、競争優位性を強化

- ・両社の得意領域(トンネル・シールド、橋梁、大規模更新)を発展させるとともに、技術力を結集し、総合評価方式への対応力を強化することで受注確率を向上
- ・施工・技術開発リソースの相互活用による総合エンジニアリング力UP

新たな成長領域の展開を加速

- ・早期ターゲット (防衛関連・陸上風力発電・水事業)
- ・中長期ターゲット (原子力関連・GXエネルギー関連・インフラ再生関連)

スケールメリットの発現

- ・生産性の高い大型案件への取組みを加速
- ・資機材の共同調達によるコスト低減、協力会社の相互活用

生産性の追求による獲得利益の最大化

- ・生産性指標(一人当たり利益額)に基づく受注規律の徹底
- ・原価管理および設計変更獲得手法の組織知化による獲得利益の最大化

8-3. 事業戦略 – インフラ運営セグメント << 前田建設 × 日本風力開発 × 三井住友建設 >>

統合後のVision

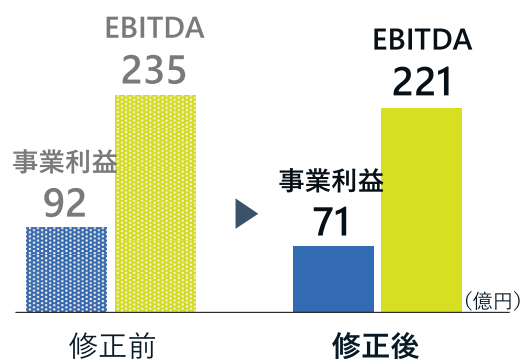
エンジニアリング力拡大により、インフラ運営事業の展開を加速

競争優位性・差別化要因

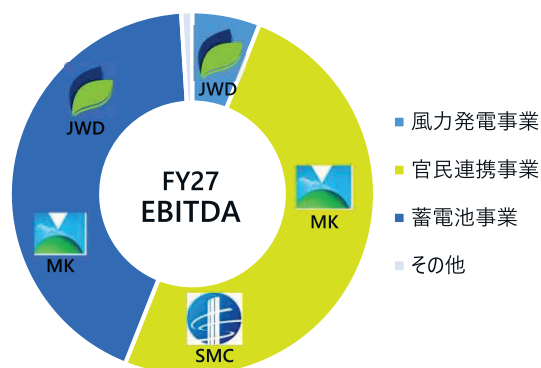
官民連携事業：数々の国内初案件へ挑戦し、トップランナーとして市場拡大に寄与してきた実績

再エネ事業：陸上風力発電において、国内トップクラスの開発実績・パイプラインと豊富な開発・維持管理ノウハウを保有

FY27業績目標



事業領域ポートフォリオ進化



- 短期的には系統用蓄電池事業に注力
- FY30に向けて官民連携事業、風力発電事業を拡大

重点戦略・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

スタジアム/アリーナの案件形成と運営ノウハウの蓄積

- Bリーグが示すアリーナ要件充足等の需要取込み
- 世界のトップアリーナ運営会社とのアライアンスにより運営ノウハウを蓄積し提案力強化

ウォーターPPP案件での優位性と収益性の向上

- 2027年度以降の補助金交付要件化に伴い拡大する市場の取込み
- 大阪工水、三浦下水のフィールドを活用したDX×アセットマネジメントの高度化

道路・橋梁案件の市場形成に向けた取り組み

- 包括管理から指標連動方式への拡大に向けたロビー活動実施
- 三井住友建設が有する橋梁の技術を活用した事業の創出

風力発電事業の着実な推進（1,000MW以上の開発を計画）

- 開発から運営・小売まで、全てのフェーズを自社グループで対応し、収益を最大化
- 補修技術の高度化と体制強化により、他事業者との契約を促進し、O&M市場のシェア拡大を図る

系統用蓄電池事業の着実な積み上げ

- グループネットワークを活用した早期の適地確保と着実な開発推進
- 再生可能エネルギー事業開発のノウハウを活用した案件拡大の推進

水上太陽光発電事業の更なる推進

- C-PPAを活用した、ため池案件の事業拡充の加速
- 洋上（今後実証試験を予定）も含めた適地のさらなる拡大

官民連携事業

再生可能エネルギー事業

8-4. 事業戦略 - 舗装セグメント << 前田道路 × 三井住建道路 >>

統合後のVision

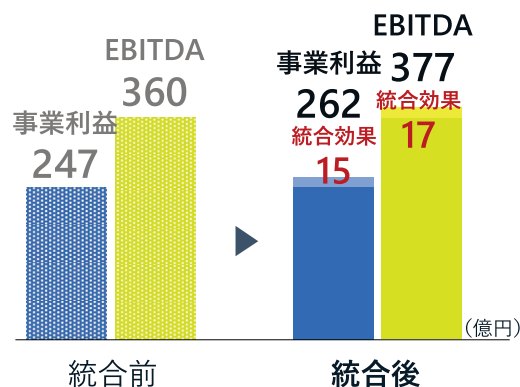
二つの力で、業界トップの道を固める

競争優位性・差別化要因

建設事業：両社の顧客情報や協力会社の共有により、高い競争力を確保

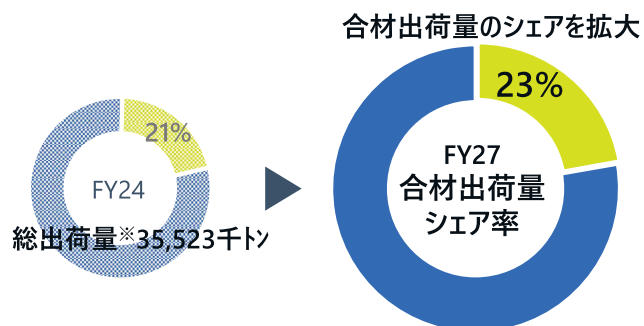
製造販売事業：製造拠点の増加を通じ、供給能力／供給エリアおよび販売ネットワークが拡大

FY27業績目標



※統合効果=SMC事業利益+統合による効率化・費用削減効果等

事業領域ポートフォリオ進化



※出展:日本アスファルト合材協会

重点戦略・成長戦略

製造分野において拠点の増加を通じ、業界トップシェアを確立

- ・製造拠点の増加により、供給能力および供給エリアを拡大
- ・中温化合物を推進し、他社との差別化を促進

価格転嫁、受注規律の再徹底による、さらなる収益力向上

- ・価格転嫁・受注規律に関するノウハウを両社が共有し、セグメント利益の向上を図る

人材・ノウハウ・材料・協力会社の相互活用により、競争力を強化

- ・官庁工事における積算および技術提案のノウハウを共有し、落札率向上を図る
- ・協力会社の共有を通じて、施工体制の強化を図る
- ・自社施工において、両社の製品（合材・砕石）を相互利用

高付加価値製品（常温合材等）の共同販売

- ・両社の販売ネットワークを活用することで、高付加価値商品の販売数量増加を図る

8-5. 事業戦略 - 機械セグメント << 前田製作所 >>

統合後のVision

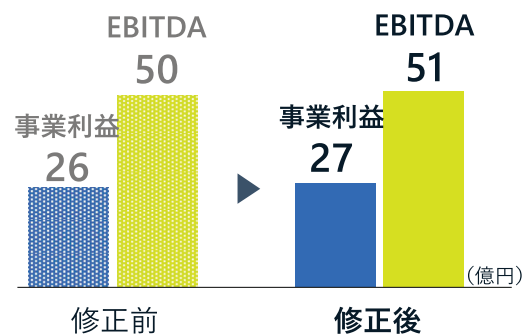
グループ唯一の“創造型”機械メーカーとして他セグメントと連携しグループの可能性を広げる

競争優位性・差別化要因

設計・製造販売・レンタル・サービスまでを一貫して手掛ける技術力

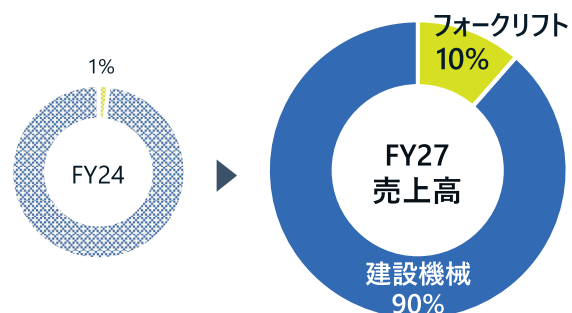
- ・ マエダブランド製品だけでなく、一品受注のオーダーメイド対応
- ・ 国内外に至る、広い販売・サービスネットワーク ……海外販売店75社

FY27業績目標



事業領域ポートフォリオ進化

フォークリフト事業の売上高拡大



重点戦略・成長戦略

事業領域拡大による売上高拡大とサービス利益率の向上

- ・ 安定した利益を創出する建設機械事業の販売エリア拡大およびフォークリフト事業の成長を推進するとともに、リソースの最適化により事業運営の効率化を図る
- ・ DXフル活用による価値の創出
 - ✓ デジタルマーケティングによる受注機会の拡大
 - ✓ MTA※1などのDXツールを用いた的確なメンテナンス提案による受注量増加と業務の効率化・省人化

※1 MTA (Machine Touch App) : コマツで作成したMTR (マシンタッチレポート) を作成するモバイルアプリ
MTAでは同期機能によりMTRをウェブアプリに送信することができ、機械状況の共有化を図ることが可能

開発リソースへの集中投資による製品群の拡大

- ・ フォワーダ※2のラインナップ拡充など、クレーン以外の製品開発 (4機種 + α)

※2 フォワーダ: 積載式集材車両の名称

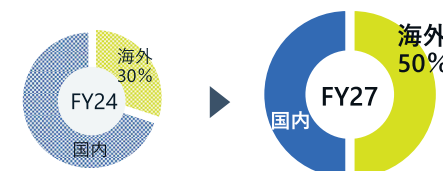
市場動向を的確に捉えた製品開発

- ・ カーボンニュートラルに向けた電動化製品拡充
- ・ グループ内業務効率化を実現する省人化技術 (遠隔操作システム、自動運転技術) の早期実装

海外展開の強化

- ・ グループ海外拠点のネットワークを活用し、海外販売における収益基盤を強化
- ・ 積極的な海外投資を通じて市場ニーズに応じた製品を提供し、海外売上高の更なる拡大を図る

■ クレーン販売比率 (国内／海外)



8-6. 事業戦略 - 海外戦略 <<前田建設×三井住友建設>>

統合後のVision

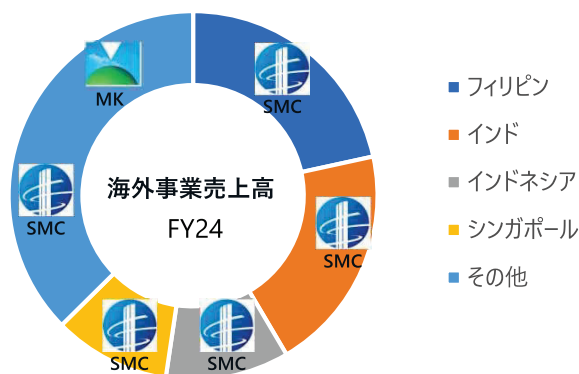
請負×脱請負の海外展開により成長市場の収益を早期刈取り

競争優位性・差別化要因

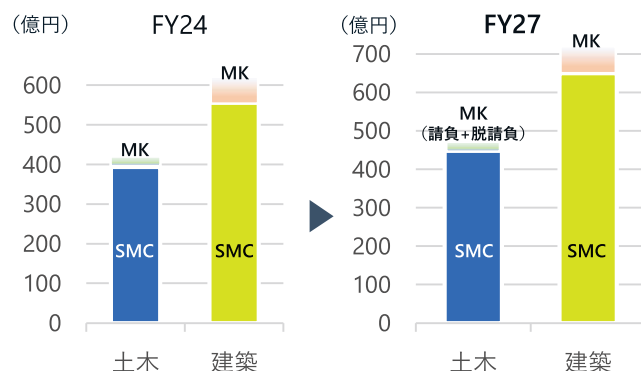
トップレベルの海外請負実績を誇る三井住友建設のノウハウと、脱請負分野のリーディングカンパニーである前田建設のノウハウを融合したシナジー効果の発現

事業領域ポートフォリオ進化

- ・インドやフィリピンを中心に拡大
- ・FY30に向けて脱請負や成長を見込むエリアに事業拡大



土木建築別売上高推移



重点戦略・成長戦略

海外請負事業における収益基盤の強化

- ・受注時のリスク管理および施工時の利益管理を徹底することにより、収益の柱を構築する
- 【土木】-フィリピンやバングラデシュ等の大型ODA案件におけるノウハウを基礎とし、今後の成長が見込まれるアフリカやオセアニアに進出
-民間案件や防衛施設案件を獲得し、持続的な成長を実現
- 【建築】-三井住友建設がトップクラスのシェアを誇るインドを中心に日系企業進出拡大国への取組みを強化
-非日系企業が発注者となる成長市場を取込み、持続的な成長を実現

請負×脱請負案件のパイプライン積み上げ

- ・マエダバトナムを先駆とする請負×脱請負モデルを他の地域へ展開
- ・三井住友建設の豊富なODA経験と前田建設のインフラ運営ノウハウを融合させたODA+コンセッションを推進し、将来の収益基盤とする

海外体制の強化（パートナーシップ・人材育成・技術輸出）

- ・案件の特性に応じた最適なパートナーシップを構築（海外及び日系グローバル企業、現地有力企業）
- ・ローカル社員に対する教育・育成に注力し、人材を軸とした拠点の競争力を強化
- ・プレキャスト技術など国内で競争優位にある技術を海外に輸出し、競争力の向上につなげる

9-1. 非財務戦略 - R&D戦略 グループの技術力で切り拓くインフラの未来

総合インフラサービス企業としてインフラ事業全体の最適化・価値創出を追求する
建設業の枠組みを超えた唯一無二のR&D組織へ

グループ各社が保有する高度な技術と人材リソース

競争優位にあるコア技術の強化 + 新領域への展開

- ・ 強みの技術領域にリソースを重点投入しつつグループ内の多様な知見を融合し、品質/生産性/価値創出により競争力を強化
ex) プレキャスト技術、トンネル施工自動化技術 等
- ・ 特にMK・SMCの両社が強みを有する超高層住宅においては、高い技術に裏打ちされた独自ブランドを確立
- ・ 事業会社を横断したリソース配置・調整により余力を創出し、さらに戦略的/中長期的な注力分野における技術を開拓



超高層住宅のプレキャスト化急速施工

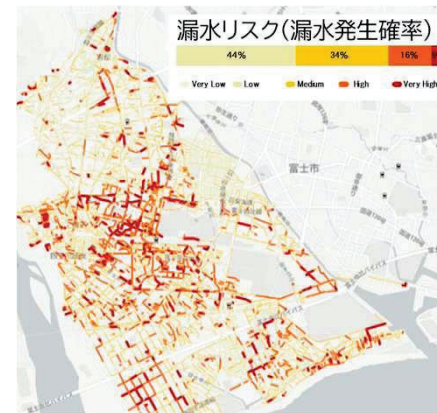


シールドトンネルにおける搬送自動化

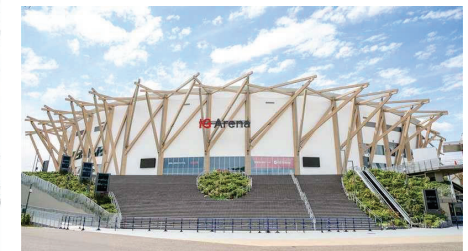
インフラ運営事業の知見と実フィールドを有する強み

インフラ運営事業のライフサイクル・エンジニアリング

- ・ コンセッションや再エネ事業等のインフラ運営事業者としての知見を投入し、事業全体でのコスト最適を追求
ex) オペレーション合理化、ライフサイクルコスト最適化
- ・ インフラ運営事業で得た各種データの分析/実フィールドでの実証を武器に、実効的かつスピード感のある開発を実現
- ・ スポーツ/エンタメビジネス等との連動により、インフラの可能性を拡張、新たな価値を創出・提供する独自ソリューションを開発



水道管路のリスクシミュレーション



アリーナの付加価値技術
(音・温熱・振動)

9-2. 非財務戦略 - IT・DX戦略 新たに合併会社を設立し、DXによるビジネスモデル変革を強力に推進

- アクセンチュア社との合併でISI(Infroneer Strategy & Innovation)を設置し、100人超の体制で事業改革を推進
- IT・DX関連投資のグループ一括管理により30%コスト縮減→余力を成長投資へ振り向け

IT・DX戦略を通じた「総合インフラサービス企業」の実現

顧客/地域社会へ インフラサービスを通じた新たな価値を提供

日本の社会課題の解決

協力会社

地場ゼネコン

行政/自治体

地域コミュニティ

土木
事業

建築
事業

舗装
事業

機械
事業

道路
運営
事業

水道
運営
事業

スタジ
アム・
アリーナ
運営
事業

再エネ
事業

新規事業創出
パートナーシップ
シナジー強化 等

① 請負事業のDX

② インフラ運営事業のDX

③ グループ内
シンクタンク機能

ISI (Infroneer Strategy & Innovation)

※アクセンチュアとの合併会社

IT・DX関連投資のグループ一括管理により30%コスト縮減 → 余力を成長投資へ

IT・DX戦略のポイント

1

請負事業

実績データの分析を通じて事業プロセスを抜本的に見直し、生産性を他社から一歩抜き出るレベルに引き上げ

2

インフラ運営事業

グローバルパートナーの知見を積極的に投入し、データ/テクノロジー活用により運営を高度化

3

グループ内シンクタンク機能(ISI)

諸課題に関する調査・分析を通じ、あらたな事業創出やパートナーシップ、グループ内シナジーの強化を追求

9-3. 非財務戦略 - 人財戦略 請負と脱請負の好循環で価値創造人材を育てる

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、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

請負と脱請負の 連携・融合を加速

エンジニアリング力

多様なセグメントの技術・ノウハウの相互進化・深化

地域ビジネス

各地域で分野横断での市場開発・案件創出推進

組織文化

各セグメント・機能の知見共有と多様性を活用するマネジメント文化

これらの組織能力を高めるべく、グループとしての最適な人材マネジメントを実現する

1

多様な人材の計画的な確保

グループ全体として、必要なタイミングで必要なポジションに最適な人材を配置するタレントマネジメントの実現

人材獲得の基盤づくり

- ・ 価値創造人材の採用プロセス構築
- ・ グループ内最適配置のしくみづくり

多様な強み発揮への環境整備

- ・ 多面的な軸による人材可視化
- ・ 多様なキャリアパスへの挑戦支援

2

多様な人材が活躍できる組織づくり

グループで共有するビジョンに向かって、個々人の特性を最大限に発揮し成果創出に貢献できる組織能力の開発

グループ経営視点の組織マネジメント

- ・ グループ戦略と接続した目標展開
- ・ CSV思考・DX思考による行動浸透

価値創造への活動促進

- ・ チームでの創発を生み出す場づくり
- ・ 心身のウェルネス向上支援

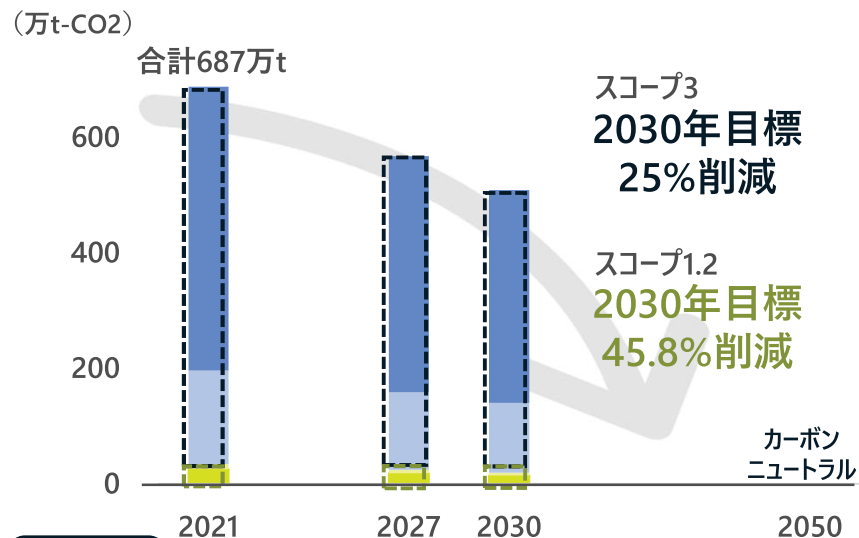
グループ人材マネジメントの 下支えとなる環境設計

- ・ グループ内の組織・人材マネジメントに関する情報の一元的把握
- ・ 各事業部門の中長期的なニーズに基づきリソースシフトのための業務改革

9-4. 非財務戦略 – サステナビリティ戦略 インフロニアのビジネスモデルはサステナビリティ実現の原動力

① RE100^{※1}達成を2030年度に繰上げ、再エネ普及をリード

② インフロニアグループの温室効果ガス排出量の削減

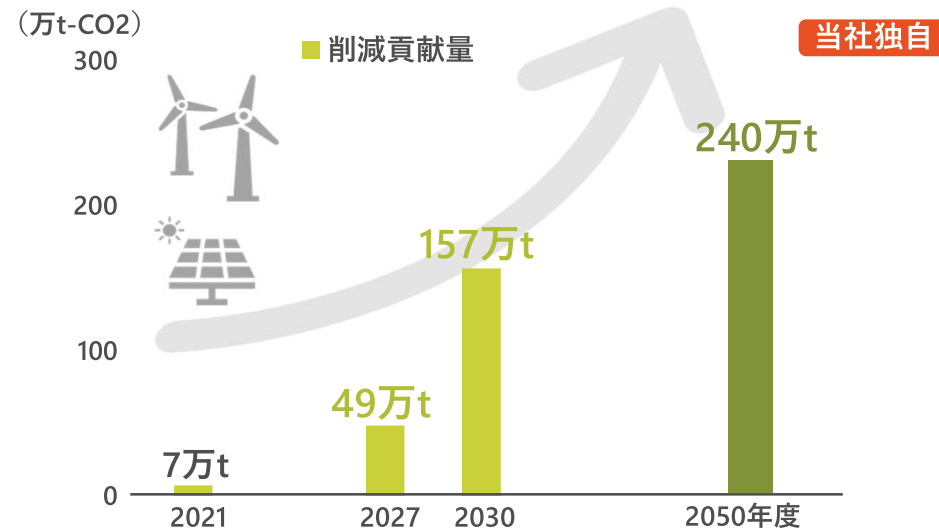


削減施策

- スコープ1 低炭素アスファルト合材(ecole)販売量の増加
バイオ重油の製造・利用
- スコープ2 再エネ（非化石証書他）利用
- スコープ3 低炭素建材開発／ZEB・ZEH-Mの普及促進
インフラリサイクル、再エネ供給他

※1 RE100とは、企業が事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ

③ 再エネによる社会に対する温室効果ガス削減貢献^{※2}



- ・ 開発した再エネによる社会への温室効果ガスの削減貢献^{※2}
- ・ 系統用蓄電池による電力の安定供給

※2 削減貢献量算定の考え方

温室効果ガス削減貢献量

= (年間発電量-年間発電補機消費電力量) × 電力CO₂排出係数 (FY2024時点)

対象：インフロニアグループが投資を行い開発（請負のみ除く）を行った又は開発する太陽光発電所、風力発電所、バイオマス発電所から供給する電力。保有、売却は問わず、社会で貢献する量として算定。

気候変動

循環経済

- ・ 循環資源の優先的な採用
- ・ 資源生産性^{※3}の向上
- ・ インフラリサイクルにより地域循環の拡大

※3 インフロニアの独自指標である付加価値生産性（営業利益や人件費他）向上を省資源で実現を目指す指標

自然再興

- ・ 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
- ・ 水資源消費の最適化

【参考資料】 1. 3月公表版と今回改訂版の主な変更点

目 次		前中期経営計画（2025年3月26日開示）からの変更点
1.中期経営計画の位置づけ	Revision	FY27およびFY30の事業利益、EBITDAの計画数値更新
2.業績目標数値	Revision	インフロニア・ホールディングス連結計画数値およびセグメント別連結計画数値更新
3.財務戦略		
-1.資本戦略・還元方針	Revision	資本戦略：ROE計画数値更新
-2.キャッシュアロケーション	Revision	キャッシュイン、キャッシュアウト、成長投資額等の数値を更新
4.経営環境認識	New	海外市場を追加
5.インフロニアが目指すビジネスモデル		変更点なし
6.インフロニアのビジネスモデルと収益構造		変更点なし
7.戦略三本柱と重点施策		変更点なし
8.事業戦略		
-1.建築セグメント	Revision	前田建設×三井住友建設 シナジー戦略
-2.土木セグメント	Revision	前田建設×三井住友建設 シナジー戦略
-3.インフラ運営セグメント	Revision	前田建設×日本風力開発×三井住友建設 シナジー戦略
-4.舗装セグメント	Revision	前田道路×三井住建道路 シナジー戦略
-5.機械セグメント	Revision	重点戦略を更新
-6.海外	New	海外戦略を追加
9.非財務戦略		
-1.R＆D戦略	New	R＆D戦略を追加
-2.IT・DX戦略	Revision	内容更新
-3.人財戦略	Revision	内容更新
-4.サステナビリティ戦略	Revision	内容更新

【参考資料】 2-1. 前中期経営計画の振り返り ≪業績数値と資本戦略・株主還元≫

業績数値 再生可能エネルギー事業の売却延期により、計画目標を達成できなかったものの、3カ年で**堅調に成長** (億円)

	FY22 実績	FY23 実績	FY24 期末見込み 【3Q時点】 ①	FY24 中期経営計画 ②	計画対比 ①-②	評 価	振り返り
売 上 高	7,118	7,933	8,432	8,750	▲318	☁	土木・インフラ運営において 計画未達
付 加 価 値 額	1,598	1,742	1,732	1,550	182	☀	計画達成
売 上 総 利 益	977	1,119	1,137	1,145	▲8	☀	概ね計画達成
事 業 利 益	464	515	479	590	▲111	☁	再生可能エネルギー事業の売却延期により 計画未達
当 期 純 利 益	335	326	330	400	▲70	☁	上記理由により 計画未達
E B I T D A	805	845	810	—	—		

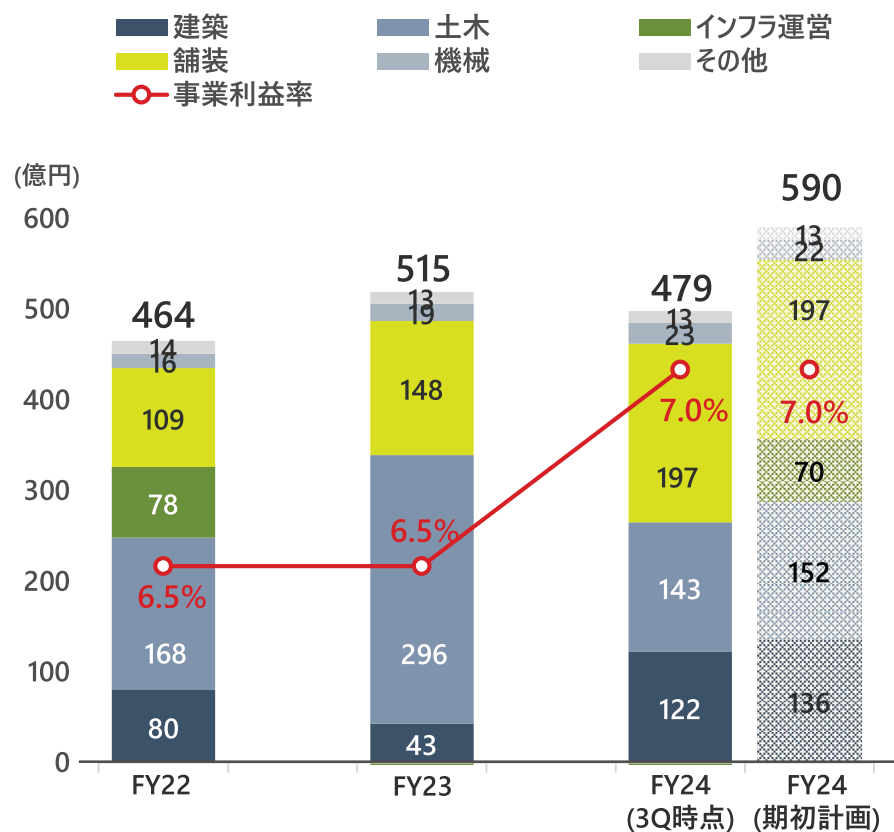
資本戦略・株主還元 日本風力開発のM & Aの影響で一部計画未達。株主還元は**早期に計画を達成**

R O E	9.4%	8.6%	7.6%	9.5%	▲1.9%	☂	純利益未達により 計画未達
自己資本比率	37.0%	28.4%	35.3%	30%以上	+ 5.3%	☀	計画達成
D / E レ シ オ	0.4倍	1.1倍	0.82倍	0.6倍以下	▲0.22倍	☂	日本風力開発の子会社化に伴う資金調達により 有利子負債が増加したため 計画未達
配 当 性 向	42.5%	46.0%	47.4%	30%以上	+ 17.4%	☀	30%を大きく超える水準で 計画達成 1株当たり配当額 55円から 60円 に増配
自己株式の取得	FY21~22で 累計300億円	FY23 100億円	FY23時点で 累計400億円	FY24までに 400億円以上	0	☀	FY23時点で 計画達成
政 策 保 有 株 / 純 資 産 割 合	19.8%	25.8%	15.0%	20%以下	+ 5.0%	☀	計画達成 FY24に250億円以上売却 FY27までに ゼロ を目標
保有資産の売却	46億円			非効率な資産の売却・統合を検討		☀	収益性や稼働率の低い賃貸不動産や寮 および社宅を売却

【参考資料】 2-2. 前中期経営計画の振り返り ≪事業利益と付加価値額≫

- 事業利益については、FY24に大洲バイオマスの売却延期により低下したが、中期経営計画期間内においては、高水準な受注時利益の確保、施工管理の徹底、設計変更の確実な獲得により、**堅調に増加**
- 総合KPIとして定めている付加価値額は**年々増加**し、中期経営計画を**大幅に上回る**
付加価値生産性についても、**大幅に向上**

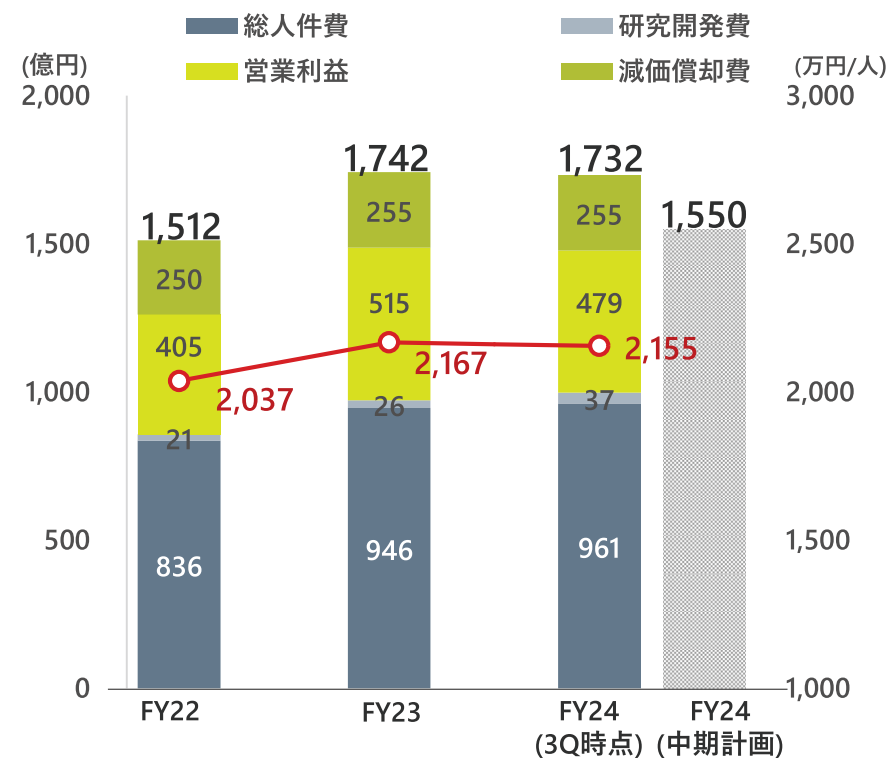
事業利益



付加価値額

付加価値額 = $\Sigma(\text{総人件費} + \text{研究開発費} + \text{営業利益} + \text{減価償却費})$

付加価値生産性 = 付加価値額 / 総従業員数



【参考資料】 2-3. 前中期経営計画の振り返り ≪戦略三本柱の結果、本中期経営計画に向けて≫

戦略三本柱	基盤構築フェーズの振り返り	評価	投資事業拡大フェーズに向けて
生産性改革	●受注規律の徹底と市況を捉えた価格転嫁により、事業利益は飛躍的に向上 ●グループシナジーの最大化により、付加価値額が飛躍的に増加		●DXの推進により逸失利益を最小化、受注規律の高度化を図り、更なる事業利益の向上を目指す ●営業力、調達力、供給力、技術開発力等のグループ連携を加速
新たな収益基盤の確立	●官民連携市場において、国内市場での確固たる地位を確立（案件数40以上）特に大型のアリーナ関連のコンセッション事業を3件獲得 ●日本風力開発の子会社化により再エネ事業拡大		●収益性のある海外案件への投資 ●更なる運営ノウハウの蓄積と事業性ある案件を形成 ●M&Aによる更なる事業領域の拡大
体質強化・改善	●J-ESOPの導入により、従業員の経営への関心を高め、グループ一体感を醸成 ●社外取締役が過半数を占める指名委員会等設置会社として実効性あるガバナンス体制を構築 ●日本風力開発のガバナンス体制を再構築		●グループ各社およびHD各部門で連携し、人的資本経営をさらに深化させる ●企業価値向上のために機関設計を有効活用し、事業活動を支えるガバナンス体制へ絶えず更新 ●投資事業拡大フェーズに即した投資規律のレベルアップ
サステナビリティ戦略	●環境関連の対外的な評価獲得（SBT取得、CDP「A」リスト、ESGファイナンスアワード） ●サステナビリティ取り組みの深化・開示の充実化によりESGスコア【FTSEスコア】の向上（2.2点⇒2.9点にUP）		●自社および社会の環境負荷低減に向けた具体的戦略の実行 ●サステナビリティへの取組をさらに推進させ、企業価値向上に繋げる

【参考資料】 3. セグメント区分 変更対象会社

新セグメント区分	会 社 名	旧セグメント区分
建 築	JM	インフロニア・ホールディングス その他
	エフビーエス	
	THAI MAEDA Co,Limited	
	MAEDA VIETNAM CO.,LTD	
土 木	フジミ工研	三井住友建設 土木
インフラ	PFI関連会社6社	
舗 装	三井住建道路	

【参考資料】 4-1. 用語集

番号	用語	説明
1	INF、MK、MD、MS、JWD、SMC	INF：インフロニア・ホールディングス、MK：前田建設、MD：前田道路、MS：前田製作所、JWD：日本風力開発、SMC：三井住友建設
2	請負	主に、建築、土木、舗装における請負工事
3	脱請負	インフラ運営事業のような、建設だけを目的とせず、投資を行い、上流から下流まで一気通貫でインフラサービスを総合的に行う事業
4	インフラ	インフロニアでは、建築物、土木系インフラの社会で共有する性格を持つ有形（ハード）資産と、システム等の無形（ソフト）インフラを束ねて、広い範囲を指して「インフラ」と定義
5	インフラ運営事業	コンセッションをはじめとした官民連携（PPP/PFI）事業および再生可能エネルギー事業
6	建設・製造事業	建築、土木、舗装、機械セグメントの事業のこと
7	コンセッション方式	公共施設の所有権は自治体が保持し、運営権を民間事業者売却。民間事業者は利用料金収入で運営・維持管理を行う事業。指定管理者制度や業務委託よりも運営の自由度が大きく、民間のノウハウを活かすことでアップサイドが見込まれる。
8	付加価値額	積算法：付加価値額＝総人件費＋事業(営業)利益＋減価償却費＋研究開発費等 控除法：付加価値額＝売上高－外部購入費用
9	付加価値生産性	付加価値生産性＝付加価値額/総従業員数または付加価値額/総労働時間
10	系統用蓄電池事業	蓄電池を電力系統に導入し、電力の安定供給や需給調整を支援する事業 再生可能エネルギーの普及に伴う電力変動への対応が主な目的

【参考資料】 4-2. 用語集

番号	用語	説明
11	C-PPA	C-PPA（Corporate Power Purchase Agreement）は、需要家が発電事業者と直接長期契約を結び、再エネ電力を長期・固定単価で調達する方法
12	LCCマネジメント	LCC（ライフサイクルコスト：工事費や維持修繕費、解体費など建設に伴う全ての費用）を最適化して管理すること
13	GXエネルギー	グリーントランスフォーメーションの略 脱炭素と経済成長の両立を狙うエネルギー
14	指標連動方式	官民で合意した性能指標を民間事業者が達成した場合のインセンティブを設定し、その達成方法を民間に委ねることで性能発注を徹底する方式
15	データドリブンソリューション	ビックデータを活用した分析結果をもとにビジネス上の課題解決や意思決定を行う手法
16	非化石証書	再生可能エネルギーなどから生み出された電力の環境的な価値を証書としたもの

インフラの未来に挑む
Challenge the status quo

 **INFRAONEER Holdings Inc**