

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
 (コード番号：5076 東証プライム市場)
 問合せ先 経営戦略部長 古川 建作
 (TEL：03-6380-8253)

『INFRONEER Medium-term Vision 2027 中期経営計画』の策定に関するお知らせ

当社は、2025年3月25日開催の取締役会において、『INFRONEER Medium-term Vision 2027 中期経営計画』（以下「INFRONEER Medium-term Vision 2027」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』策定の主旨

本中期経営計画『INFRONEER Medium-term Vision 2027』では、2021年10月1日付けで開示した『INFRONEER Vision 2030』で掲げている目指す姿の実現に向けて、同じく2021年10月1日付けで開示した『INFRONEER Medium-term Vision 2024』での成長を基盤に、今後3年間で「投資事業拡大フェーズ」と位置づけ、財務規律に則り、バリューストックに基づく積極的な成長投資を推進します。EBITDAを重要指標として収益力を正確に把握し、特にインフラ事業における持続的成長を目指します。また、指名委員会等設置会社の設計理念を最大限活用した、あるべきガバナンス体制へさらに進化させ、未来志向の事業戦略と実行力で企業価値向上と社会貢献の両立を実現します。

2. 『INFRONEER Medium-term Vision 2027』の内容

I. 業績目標 当社の2027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	700億円
EBITDA	1,100億円
当期純利益	430億円
付加価値額	2,100億円

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	9.0%
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』説明会の概要

開催日時：4月11日(金)14:30~15:30 ※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



March 25, 2025

Challenge the status quo

新中期経営計画の公表にあたって

- 前中期経営計画期間では、ほぼ計画通りの成長を実現しました。官民連携事業ではアリーナや水事業といった新分野での拡大を実現しています。また、M&A戦略の一環として、日本風力開発が2024年1月に仲間入りし、再生可能エネルギー事業の更なる成長を目指しています。建設・製造事業においても、受注規律と付加価値重視のマネジメントにより着実に成長することができました。
- 新中期経営計画『INFRONEER Medium-term Vision 2027』では、これからの3年間を『**投資事業拡大フェーズ**』と位置づけ、自己資本比率やD/Eレシオの規律などの資本戦略に則り、バリュー思考に基づく積極的な投資を迅速に実行していきます。本フェーズでは、設備投資や資本支出が増える中、収益力を正確に把握するため**EBITDAを重要指標に採用**します。特にインフラ事業では、キャッシュフローの健全性や潜在成長力を示す適切な指標として、EBITDAを活用し、持続的な成長を目指します。
- また、変化する経営環境や多様化する事業領域に対応すべく、指名委員会等設置会社の設計理念を最大限活用したあるべきガバナンス体制へさらに進化させてまいります。既成概念に挑み、未来志向の事業戦略と実行力を武器に、企業価値向上と社会貢献を両立していきます。
- ステークホルダーの皆様には、引き続きご期待とご支援を賜りますよう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

中期経営計画 目次

新中期経営計画の公表にあたって

1. 前中期経営計画の振り返り
 - 1 業績数値と資本戦略・株主還元
 - 2 事業利益と付加価値額
 - 3 戦略三本柱の結果、本中期経営計画に向けて
2. 中期経営計画の位置づけ
3. 経営環境認識
 - 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. インフロニアが目指すビジネスモデル
5. インフロニアのビジネスモデルと収益構造
6. 戦略三本柱と重点施策
7. 業績目標数値
8. 資本戦略・還元方針
9. 持続可能な成長に向けたキャッシュアロケーション
10. 海外戦略
11. 建築セグメント
12. 土木セグメント
13. インフラ運営セグメント【前田建設】
14. インフラ運営セグメント【日本風力開発】
 - 参考 インフラ運営事業のビジネスモデルの基本パターン
15. 舗装セグメント
16. 機械セグメント
17. IT・DX戦略
18. サステナビリティ戦略
19. 人財戦略

用語集

1-1. 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	-	-		

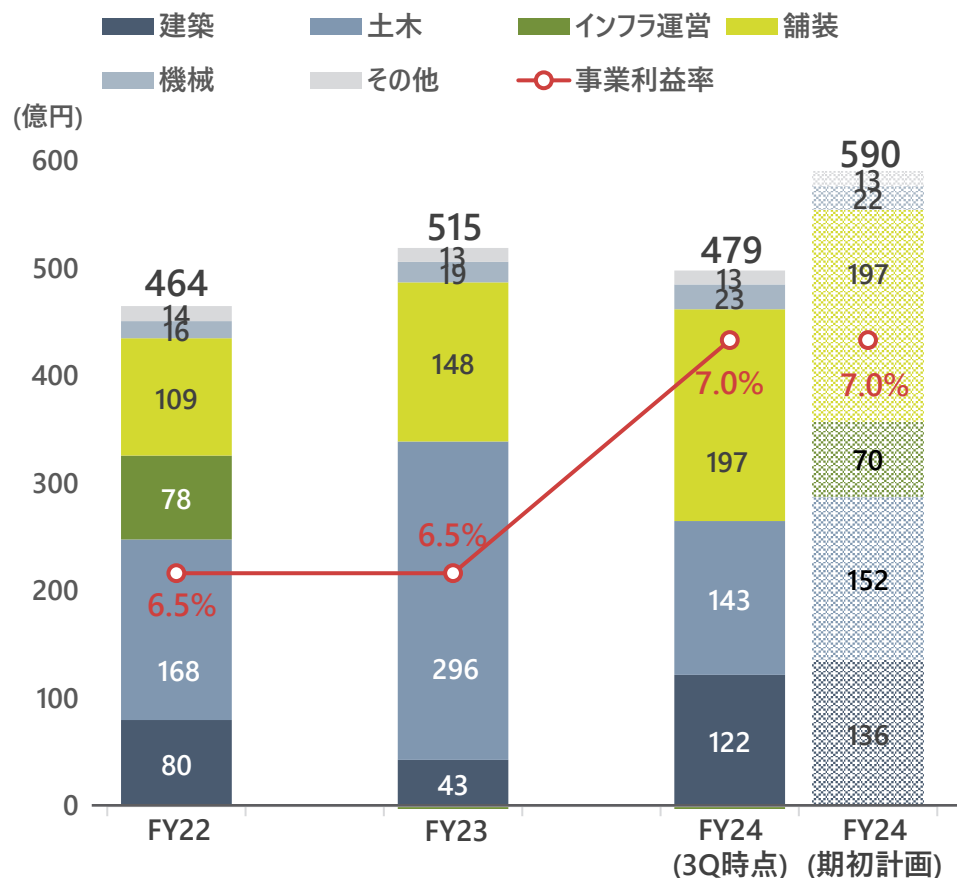
資本戦略・株主還元 日本風力開発のM&Aの影響で一部計画未達。株主還元は**早期に計画を達成**

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

1-2. 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**

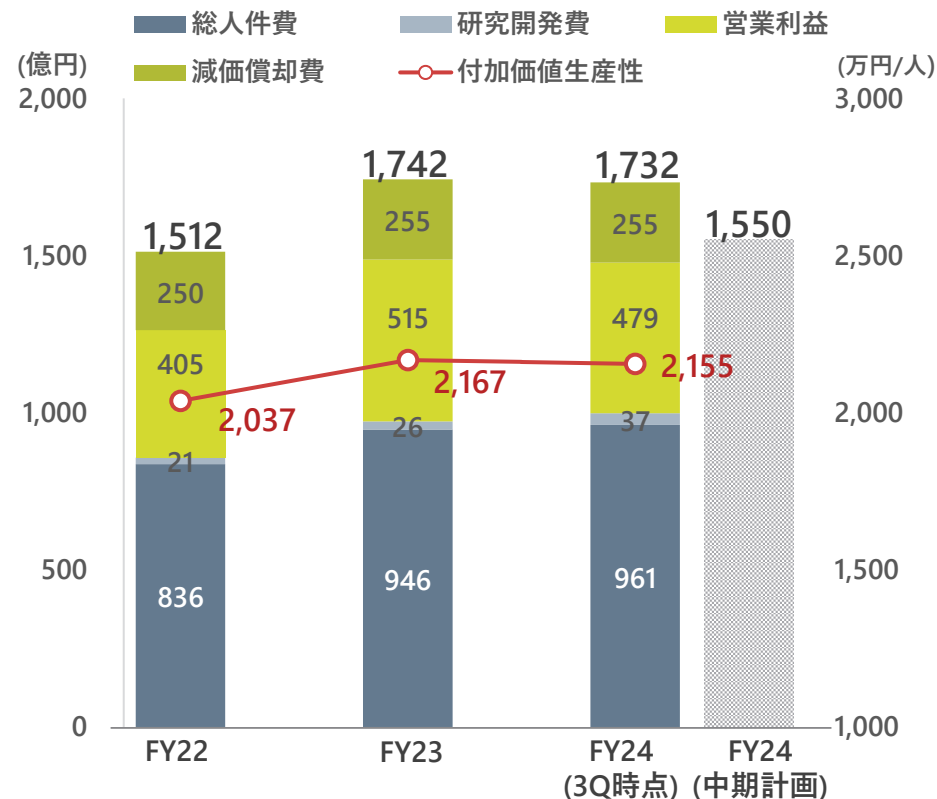
事業利益







付加価値額

付加価値額 = Σ (総人件費 + 研究開発費 + 営業利益 + 減価償却費)

付加価値生産性 = 付加価値額 / 総従業員数

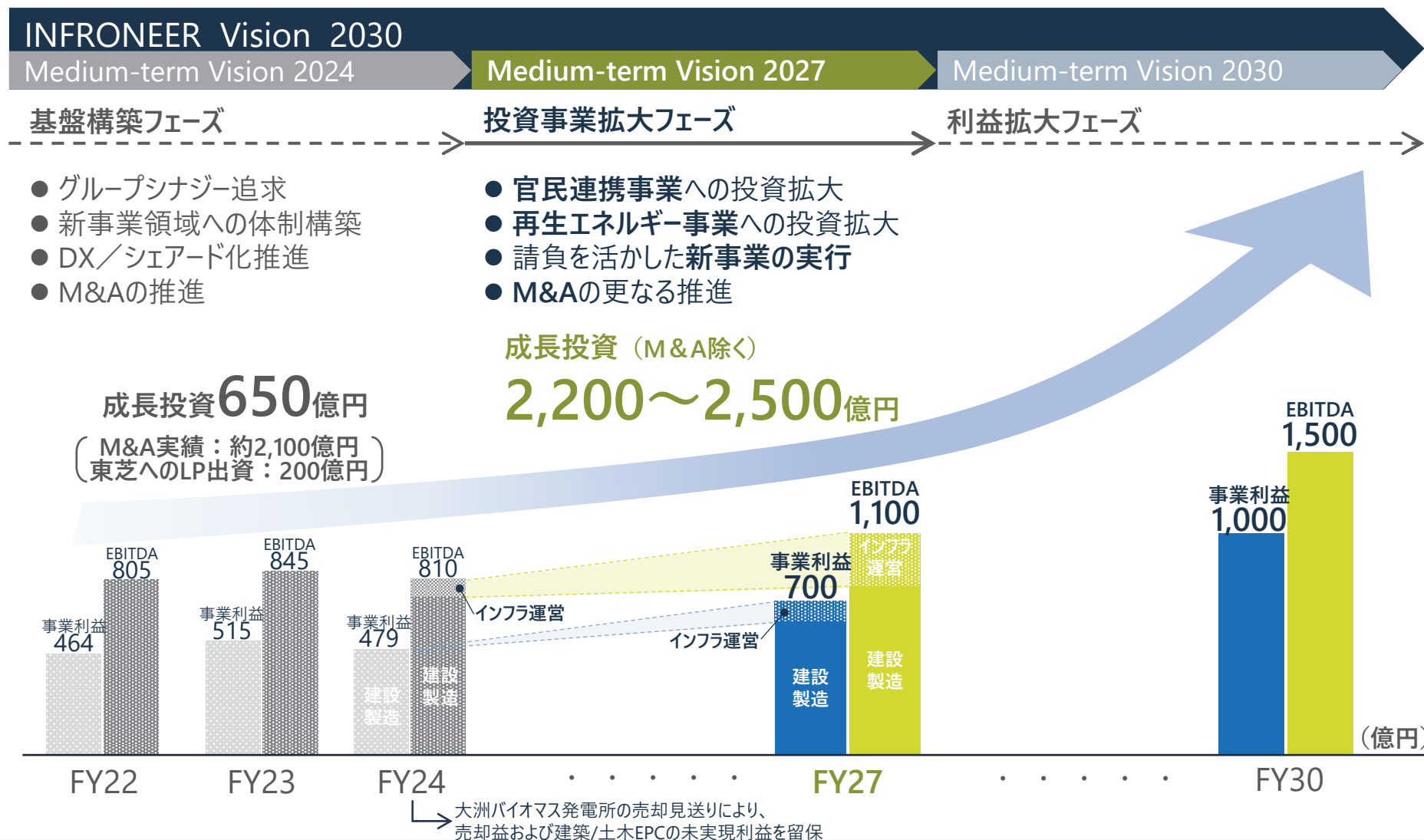


1-3. 前中期経営計画の振り返り ‹‹ 戦略三本柱の結果、本中期経営計画に向けて ››

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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 		<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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）特に大型のアー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 		<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●J-ESOPの導入により、従業員の経営への関心を強め、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 		<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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） 		<ul style="list-style-type: none"> ●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

2. 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



3-1. 経営環境認識 << 建設市場 >>

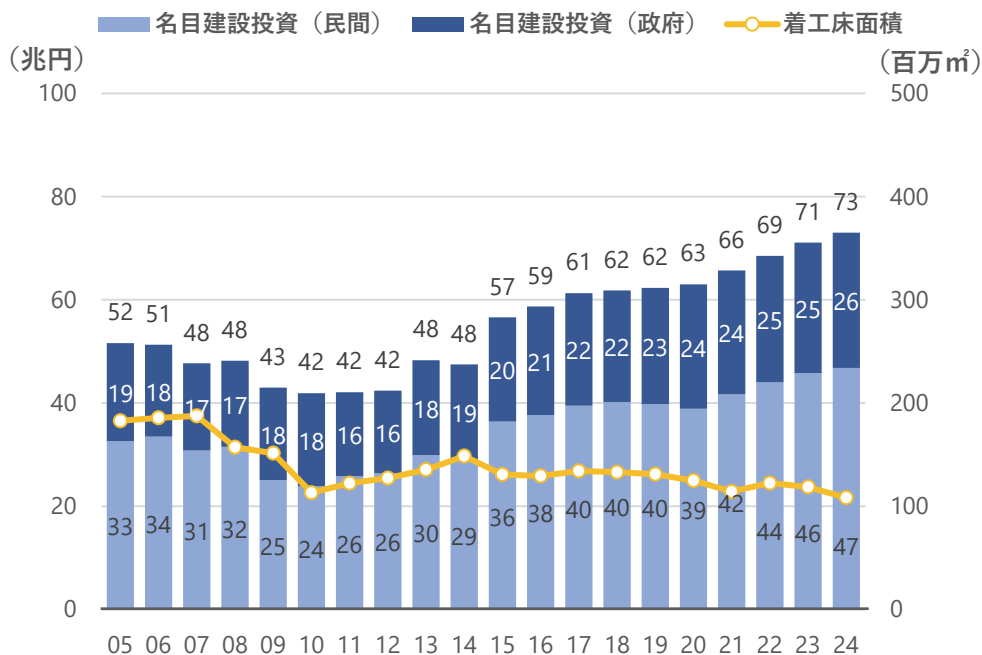
前中計での見立て

- 今後、国内の新規建設の請負市場は、財政上の制約から縮小していくと予測

本中計での認識

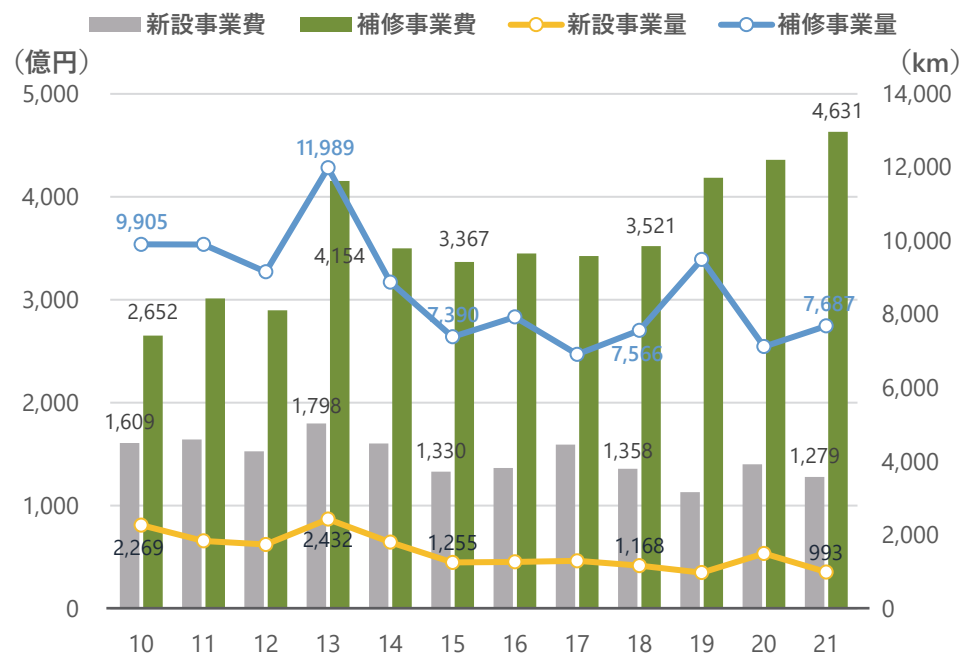
- 防災や国防、カーボンニュートラルにより、公共投資額は堅調に推移し、横ばいか微増と予測
- 建築着工床面積は微減傾向だが、労務単価や資材費の高騰に加え、建物用途や要求スペックの変化により、建設投資額は当面の間、高水準が維持されると予測
- 道路事業の舗装新設量は徐々に減少、補修量は徐々に増加し、中期的には横ばいで推移すると予測

建設投資額および着工床面積の推移



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」

3-2. 経営環境認識 ‹官民連携市場›

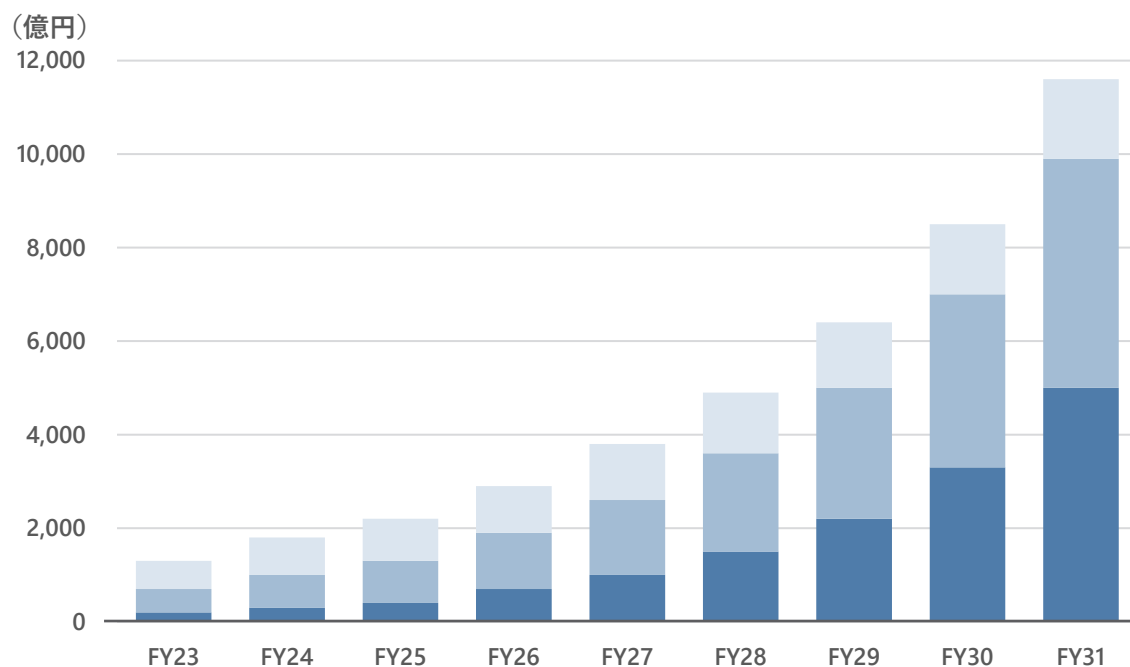
前中計での見立て

- 官民連携によるインフラの維持管理・更新や新規建設の新たな市場が拡大すると予測

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）

3-3. 経営環境認識 ‹‹ 再生可能エネルギー市場 ››

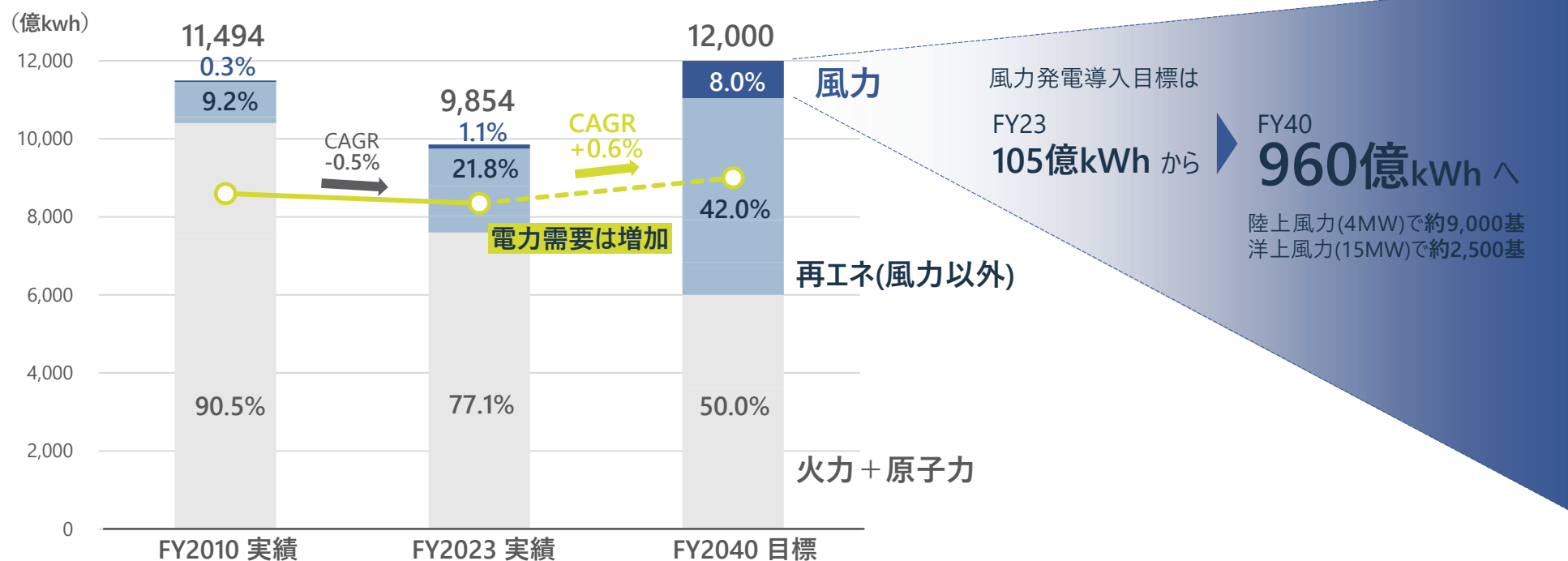
前中計での見立て

- カーボンニュートラルに向けた政策推進により、再生可能エネルギー市場も急速に拡大すると予測

本中計での認識

- 半導体工場・データセンター増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



資源エネルギー庁および電力広域的運営推進機関よりインフロニアにて作成

4. インフロニアが目指すビジネスモデル

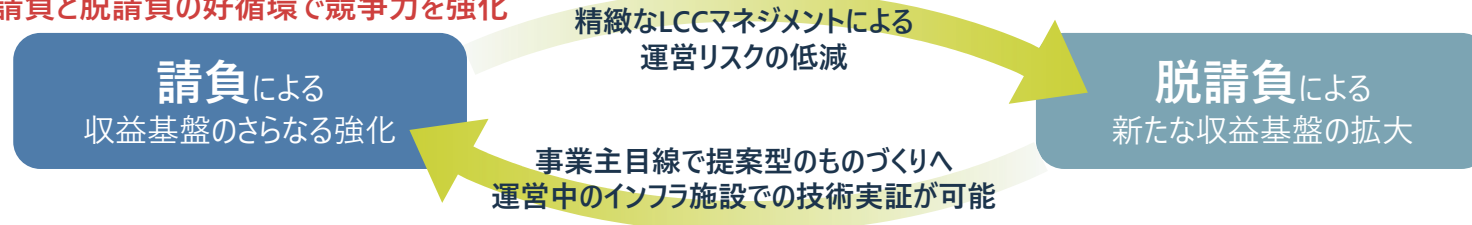
- 外的要因に左右されずに持続的成長を実現するビジネスモデルの確立を目指し、『総合インフラサービス企業』をグループ全体戦略として推進する
- グループ各社のエンジニアリング力の結集と、積極的なM&Aによる事業領域の拡大によって競争力を早期に最大化し、「高収益かつ安定的な収益基盤」を確立・拡大する

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

① 様々なインフラの上流から下流までをマネジメント



② 請負と脱請負の好循環で競争力を強化

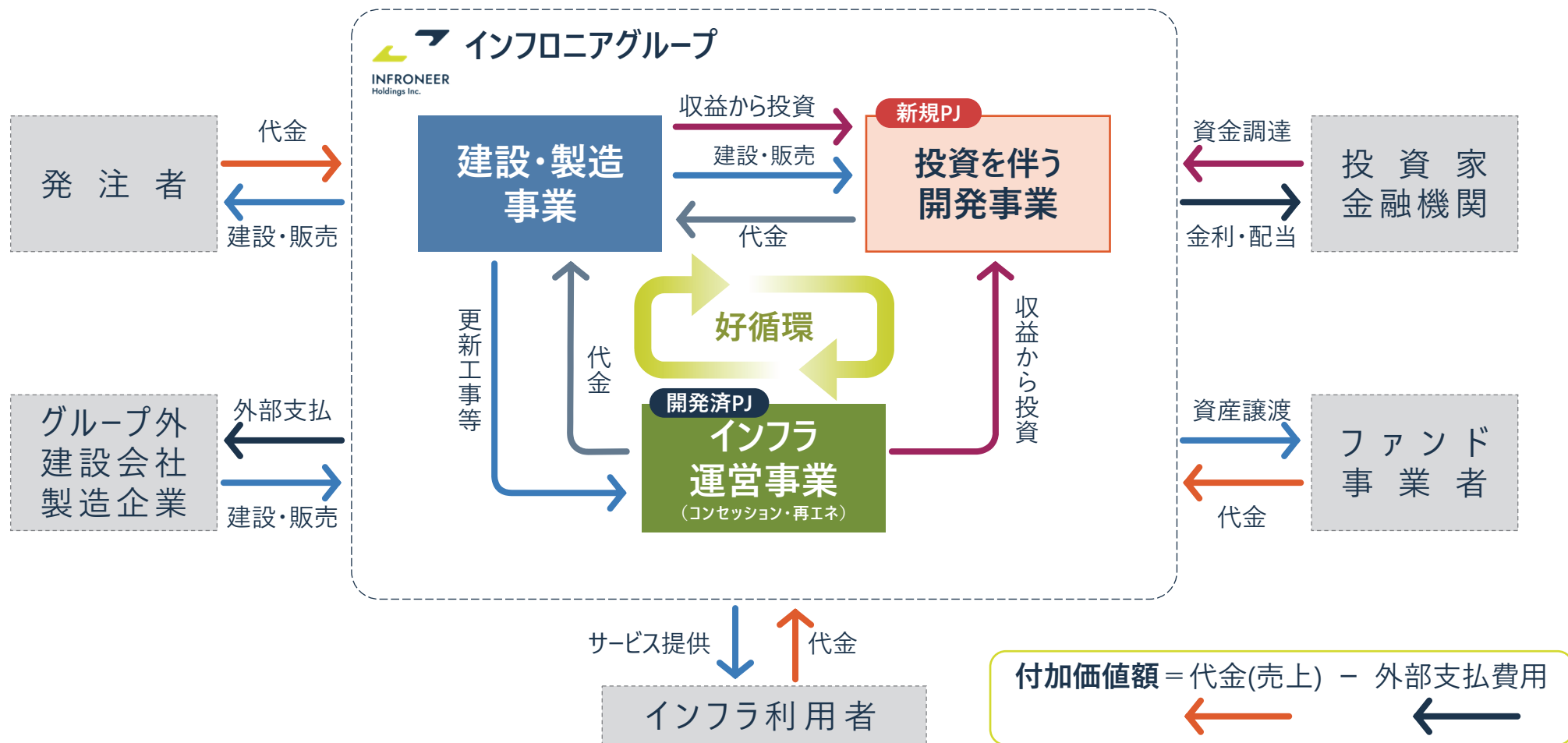


5. インフロニアのビジネスモデルと収益構造

請負と脱請負を行うインフロニアのビジネスモデルは

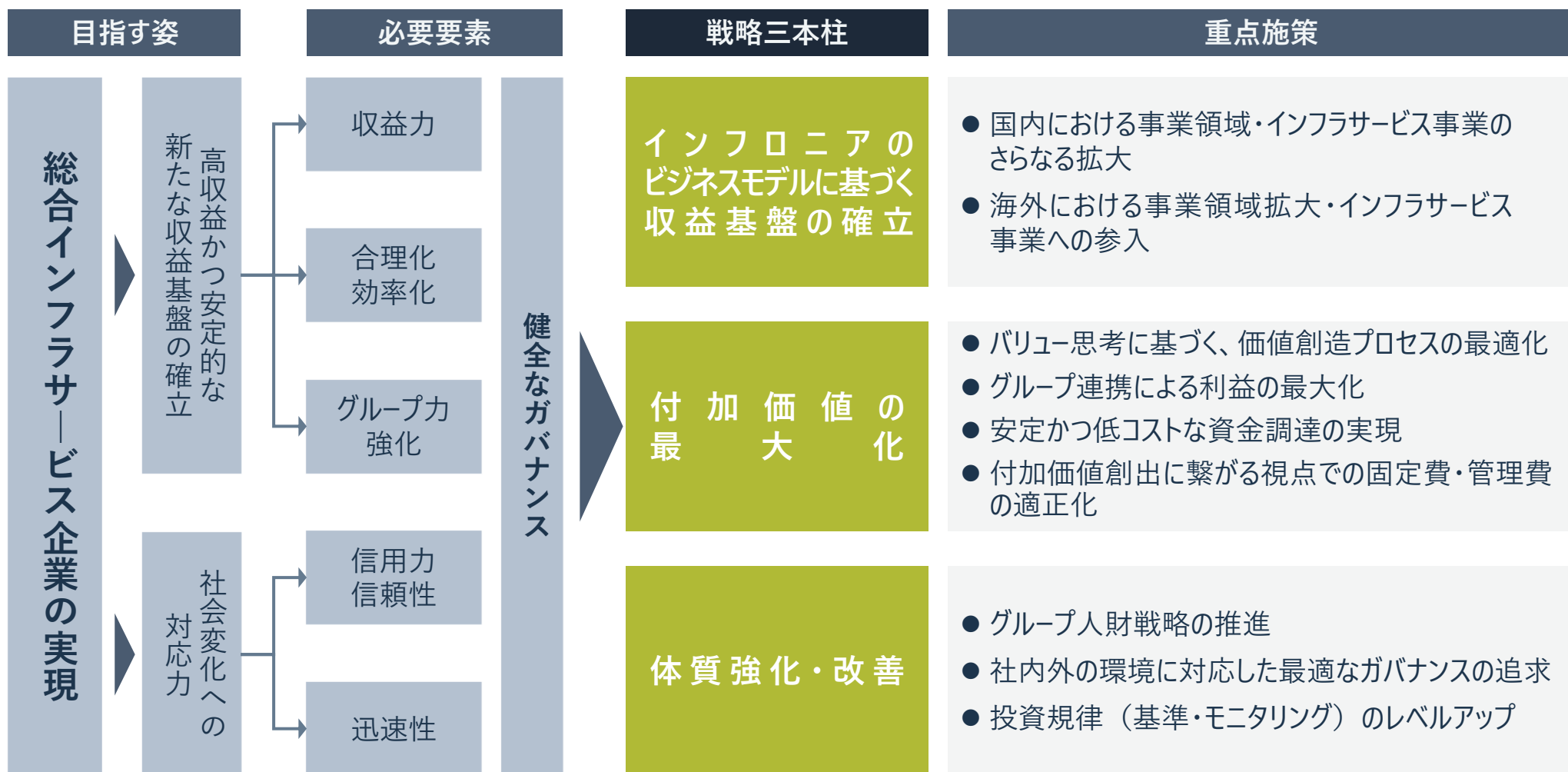
- 一つのプロジェクトで複数の収益機会を得られる
- グループ内でも資本のリサイクルが可能である（外部へのキャッシュ流出を低減できる）

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



6. 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



7. 業績目標数値

(億円)

	Medium-term Vision 2024【3Q時点期末見込】	CAGR	Medium-term Vision 2027	
事業利益 (事業利益率)	479 (5.7%)	+13.5%	700	
EBITDA※1 (EBITDAマージン)	810 (9.6%)	+10.7%	1,100	
当期純利益 (純利益率)	330 (3.9%)	+9.2%	430	
付加価値額※2	1,732	+6.6%	2,100	
セグメント	額	(率)		
■ 建築※3	EBITDA	192 (6.2%)	+2.2%	205
	事業利益	122 (3.9%)	+3.2%	134※8
■ 土木※3	EBITDA	174 (12.1%)	+7.3%	215
	事業利益	143 (9.9%)	+7.6%	178※8
■ インフラ運営※4	EBITDA	72(69+3) (23.7%)	+48.3%	235(200+35)
	事業利益	-19(-5-14) (-%)	-%	92(69+23)※8
■ 舗装※5	EBITDA	303 (11.5%)	+5.9%	360
	事業利益	197 (7.5%)	+7.8%	247※8
■ 機械※6	EBITDA	43 (10.6%)	+5.2%	50
	事業利益	23 (5.6%)	+4.6%	26※8
■ その他※7	EBITDA	26 (4.9%)	+10.4%	35
	事業利益	13 (2.4%)	+20.9%	23※8

※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(個別) ※4 (前田建設(個別)+日本風力開発(連結)) ※5 前田道路(連結) ※6 前田製作所(連結) ※7 前田建設子会社

※8 内部取引による連結消去を考慮していないセグメント利益

8-1. 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9.0%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

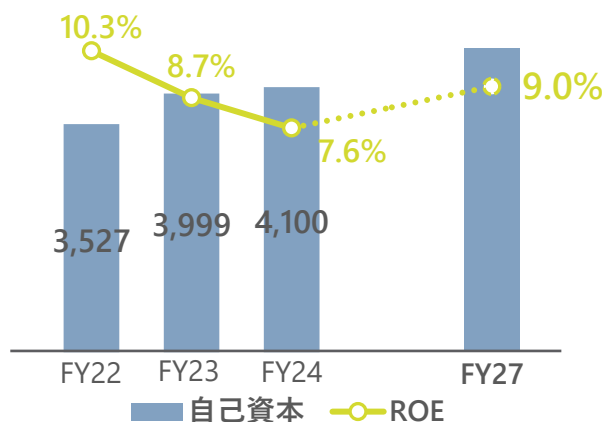
資本効率

株主資本コストを上回る水準の維持

ROE

FY27 **9.0%**
 ↑
 FY24 **7.6%**
 (計画：9.5%)

(億円)



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

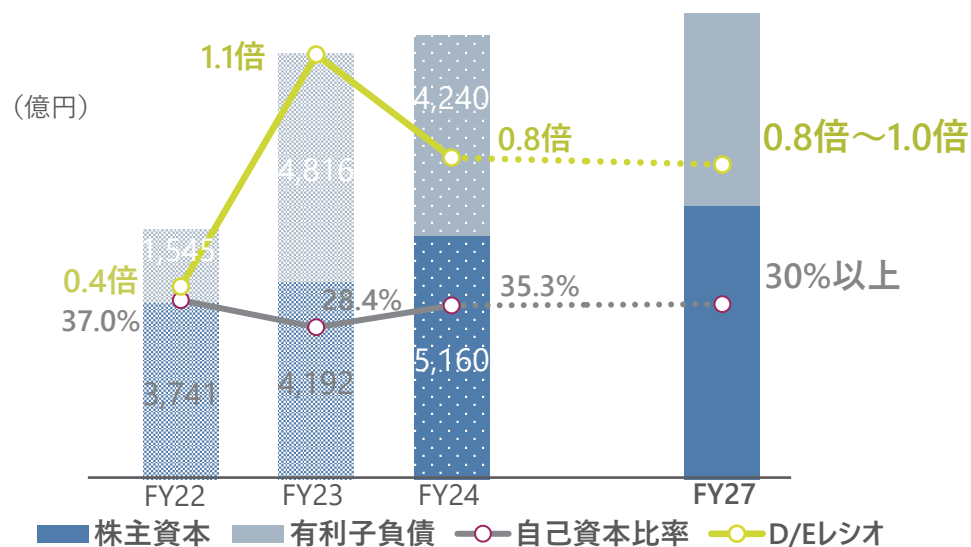
自己資本比率

FY27 **30%以上**
 ↑
 FY24 **35.3%**
 (計画：30%以上)

D/Eレシオ

FY27 **1.0倍以下**
 ↑
 FY24 **0.8倍**
 (計画：0.6倍以下)

(億円)



8-2. 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

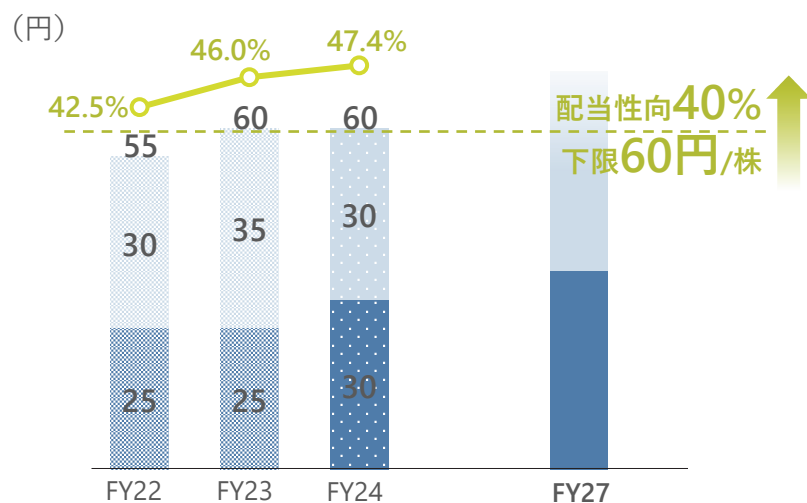
株主還元

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**

FY24 配当性向**30%以上** (計画)



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

FY27 **保有ゼロ**

FY24 **20%以下**

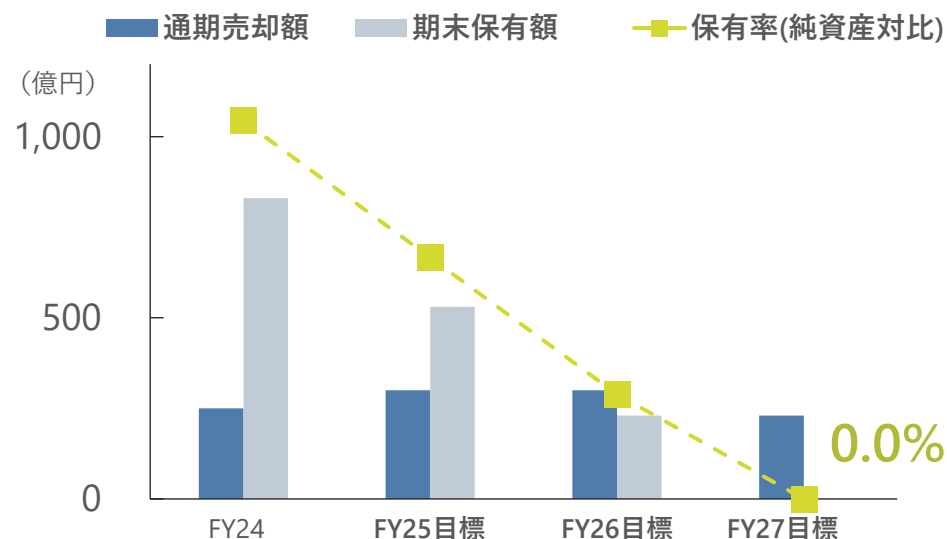
(計画：20%以下)

保有不動産の売却

FY25～FY27

100億円以上




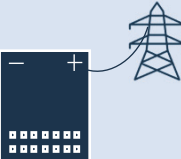


(FY24期末保有不動産額約1,270億円)



9. 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 2,800～3,000億円	競争力の源泉となる投資 成長投資 (M&A除く) 2,200～2,500億円
資本の効率化を推進 再エネ案件売却による 投資回収 400～500億円	
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
有利子負債の 適正調達	法人税等
	株式価値向上のカギ

風力発電事業  1,200億円	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 150億円	人的投資  採用・配置・教育・人事システム 30億円

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

10. 海外戦略 強みを活かし、過去の教訓をもとにこれまでにないアプローチで展開

- 過去の教訓に学び、利益重視の規律で推進していく。
- 古くから官民連携が成熟している海外で総合インフラサービス企業のビジネスモデルを実践

3つの視点からリスクとリターンを評価してビジネスモデルを展開

① 請負×脱請負

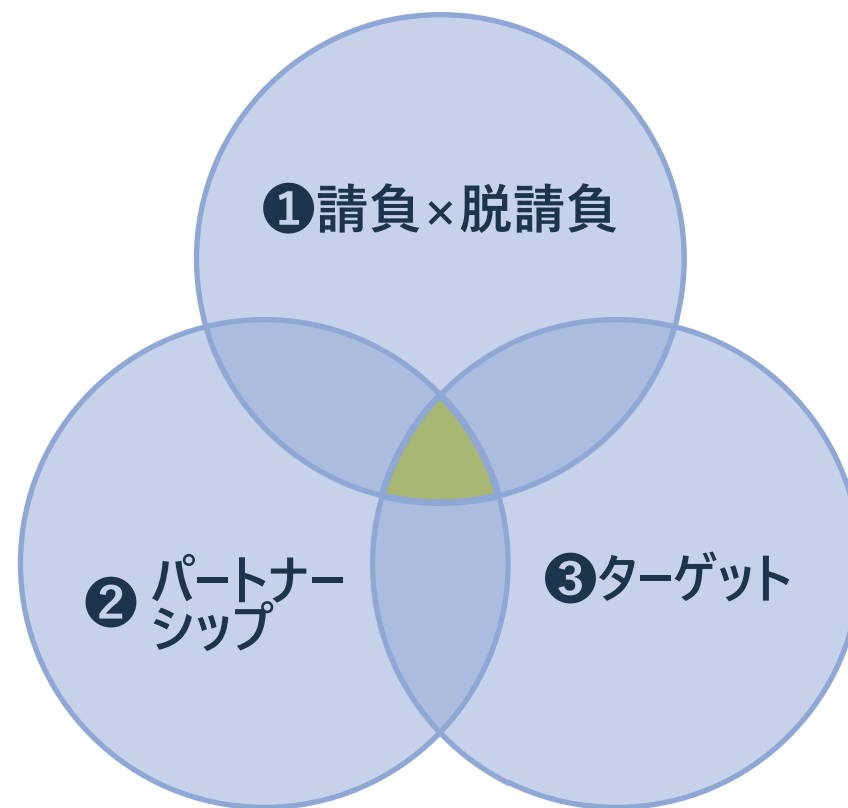
請負と脱請負の好循環を創出するビジネスモデル

② パートナーシップ

案件の特性に応じた最適なパートナーシップ
(海外及び日系グローバル企業、現地の有力企業)

③ ターゲットエリア・分野

エリア：当グループが事業拠点として根付いている地域等
分野：市場成長が予測されるインフラ関連分野



3つの視点からリスクとリターンを評価して
ビジネスモデルを展開していく

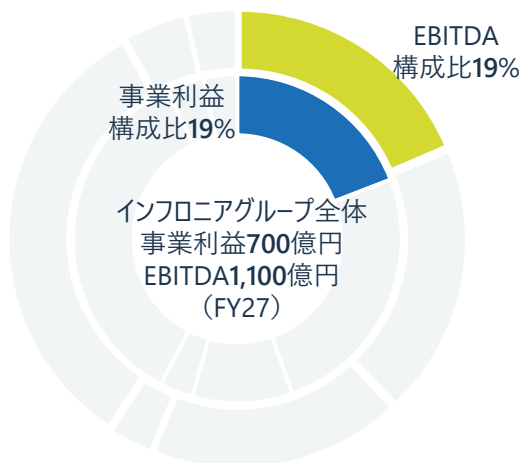
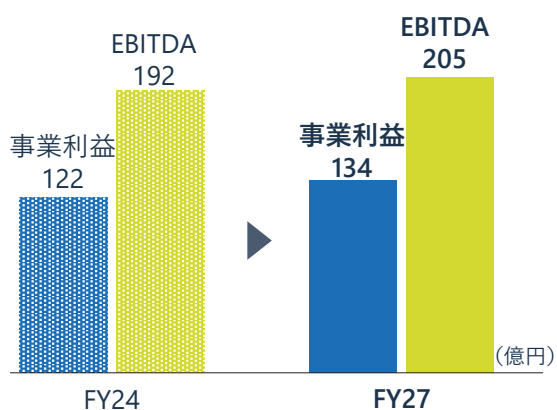
11. 建築セグメント 業界屈指の収益力をDXによりハイレベルな次元へ

競争優位性・差別化要因

上流からのプロジェクト作り込みに加え、DXを活用した受注規律、工程・品質・コスト管理能力と安定顧客※からの信頼

- 安定顧客※数の増加：160社（FY21比+14%）
- 良質で豊富な手持工事：FY24 4,552億円（FY21比+15%）
- 完工利益率：9.9%（FY21~FY23平均）

財務目標



重点戦略・成長戦略

請負事業のさらなる強化

- データドリブンによる中長期の受注・完工シミュレーションとリソース管理
- 新たに組成された建設生産プロセスのフロントローディング組織が上流から詳細な施工情報を反映した設計を実現することで、後の問題を減らして全体の生産性を飛躍的に向上
- データの利活用による見積り精度向上および本支店の管理強化による逸失利益の最小化

新たな成長マーケットへの取り組み

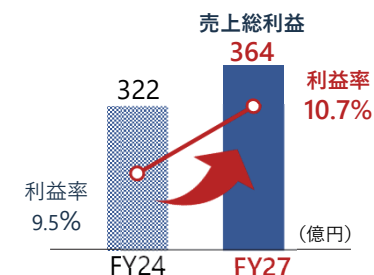
- アリーナ、データセンター、冷凍冷蔵倉庫を重点分野とした取り組み
- 環境負荷低減に寄与する建築技術開発を促進

新事業への取り組み

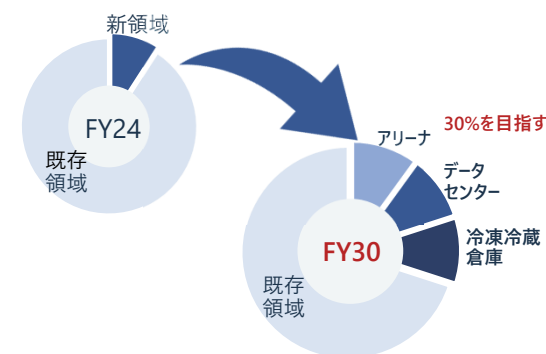
- 投資を活用したプロジェクトによる利益の創出
- 建設ノウハウを生かした建材、商品、サービスによる利益の創出

※安定顧客：当社では、これまでの一定期間において一定金額以上の受注実績のある顧客等を指す。巻末用語集No.12参照

売上総利益および利益率の目標値



重点新領域 完工高比率目標



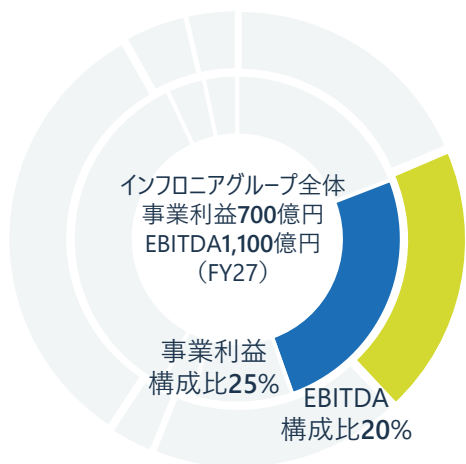
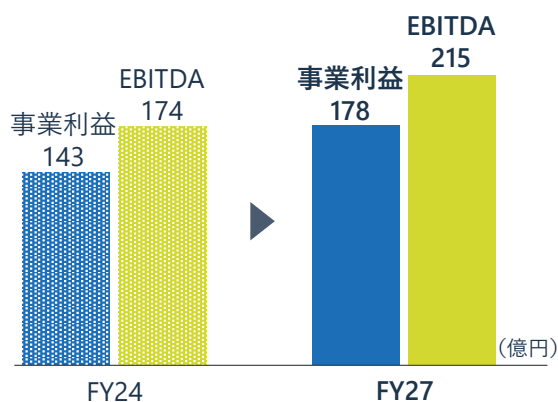
12. 土木セグメント 業界トップクラスの収益力の更なるレベルアップ

競争優位性・差別化要因

本支店・作業所の一体的なマネジメントにDXを掛け合わせることによる、迅速な課題発見・解決力

- ・ 業界トップクラスの売上総利益率 ……20%（5期平均）
- ・ 技術評価1位獲得額/応札合計額……40%（FY24）

財務目標



重点戦略・成長戦略

請負事業の収益力の更なるレベルアップ

- ・ 設計変更管理および原価管理のDX推進、本支店からの支援を踏まえた現場業務の生産性向上による逸失利益の最小化・獲得利益の最大化
- ・ 協力会社への教育支援や労働環境の改善、共同での生産性向上技術の開発等に取り組むことで関係を強化し、持続的な供給体制の確保

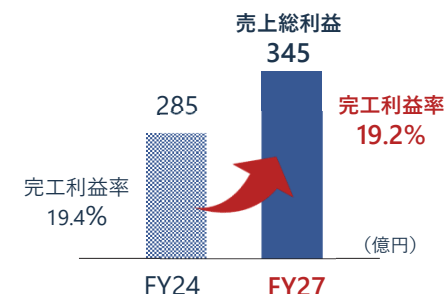
脱請負思考での新領域の開拓

- ・ 営業部門と技術部門の一体的な連携によって民間への提案力を強化
- ・ コスト低減に寄与する等の差別化技術の開発を促進し、新規民間顧客開拓における競争優位性を創出
- ・ 建設ノウハウを生かした建材、商品、サービスによる利益の創出（バンラデシュの地下鉄工事におけるセグメント製造販売事業等）

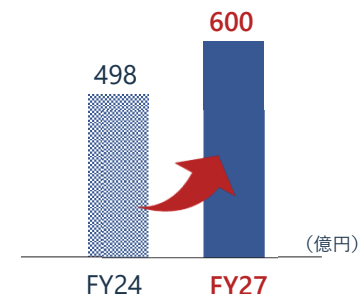
外部パートナーとの戦略的な連携強化

- ・ 施工能力や優れた技術を持つ企業などと、戦略的な連携を強化し、競争優位性を向上

■ 完工利益および利益率の目標



■ 民間新規受注高（設計変更除く）の目標



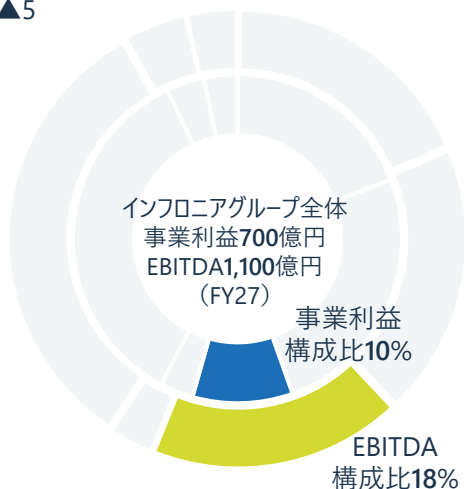
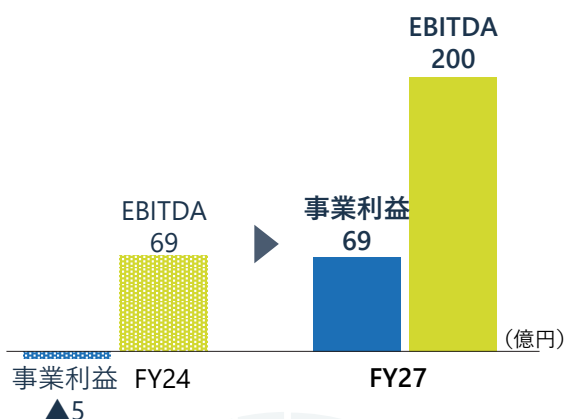
13. インフラ運営セグメント【前田建設】 インフラ運営の先駆者として、事業をより強力に展開

競争優位性・差別化要因

エンジニアリングアプローチによる、先駆者としての実績・ノウハウと多様なタイプの案件に対応できる組織力

- 政策的に推進されているスタジアム/アリーナ、ウォーターPPPの取り組み実績
 コンセッション9件 うちスタジアム/アリーナ4件 水事業2件 空港1件 道路1件 展示場1件

財務目標



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 ※P.22にて説明

案件拡大 スタジアム/アリーナの案件形成と運営ノウハウ蓄積

- Bリーグが示すアリーナ要件充足等の需要取込み
- 多様なタイプにおける運営ノウハウ蓄積による提案力強化

案件拡大 ウォーターPPP案件での優位性と収益性の向上

- 2027年度以降の補助要件となることによる市場拡大の取込み
- 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
- 保有案件の運営ノウハウを活用した新規案件への展開

新規参入 海外コンセッションへの事業展開

- パートナーとの提携と請負ノウハウの活用

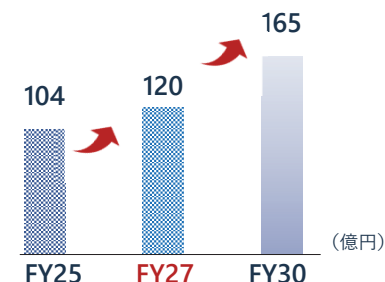
新規参入 系統用蓄電池事業への取り組み加速

- 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蓄積による案件拡大
- 売却と運営の適切なポートフォリオマネジメント実施
- FY27事業利益の約7割を系統用蓄電池事業が担う

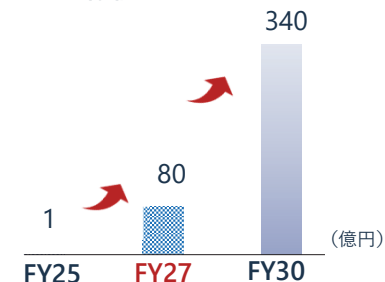
市場形成 道路案件の市場形成に向けた取り組み

- 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

官民連携 EBITDA目標値



系統用蓄電池事業 EBITDA目標値



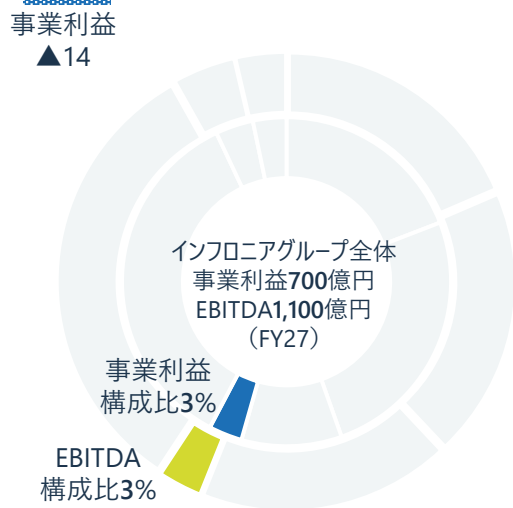
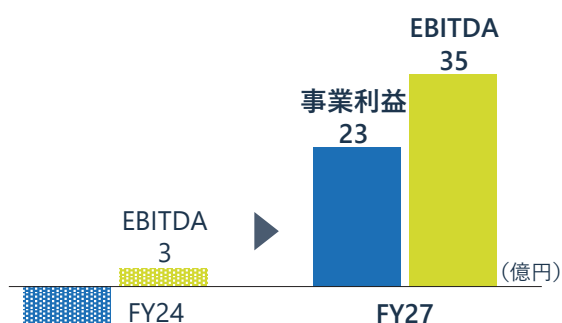
14. インフラ運営セグメント【日本風力開発】 着実な案件開発と収益機会の拡大

競争優位性・差別化要因

日本の風力発電ビジネスの先駆者として、業界屈指の開発力と、O&Mまで一気通貫で手掛ける事業運営力

- 風力発電所の開発実績 …約600MW（2024年迄）
- 風力発電所O&Mのシェア …11%（基数ベース）

財務目標



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※1 P.22にて説明

開発案件の推進

- 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**を活用したコスト低減・C-PPA※2 等の電力買取価格UPによる事業採算性の向上

※2 C-PPAとは：需要家が発電事業者と直接長期契約を結び、再生電力を長期・固定単価で調達する方法。巻末用語集No.14参照

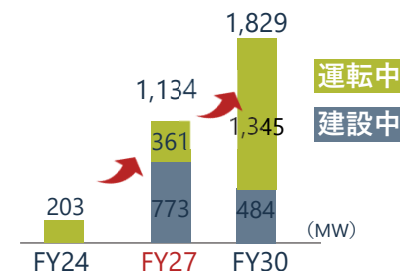
O&M事業の拡大

- 発電所の動向調査、**グループネットワーク活用等による外販拡大**
- 継続的な人材育成を通じたO&M対応機種種の拡大
- 蓄積データ・AIを活用した稼働率向上等のサービス高度化

事業領域の拡大

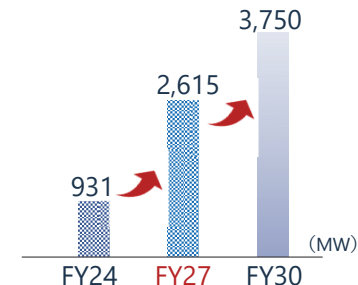
- 風車再生事業**への取り組み（既存風力発電所のFIT終了後案件等におけるバリューアップ）
- 売電事業**（卸売・小売）の開始
- 蓄電池事業**の取り組み

開発容量の計画値※3



※3 日本風力開発が保有するパイプライン（運転中と建設中の案件を含む）の容量の合計値

ターゲットとするO&M外部委託市場※4



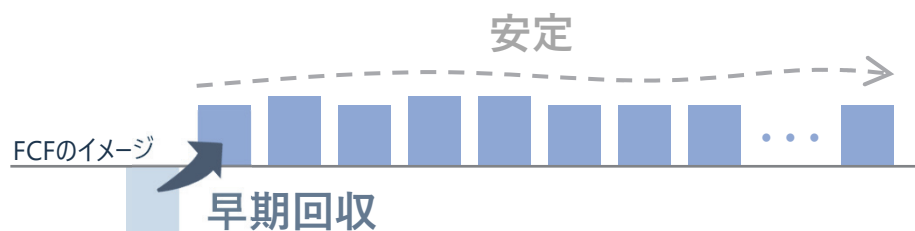
※4 国内陸上風力でO&Mを外部委託している事業者による事業のうち、日本風力開発が対応可能な主要メーカーによる風力発電所の発電容量

参考 インフラ運営事業のビジネスモデルの基本パターン

- インフラ運営事業は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がポイント

早期回収 コスト管理型

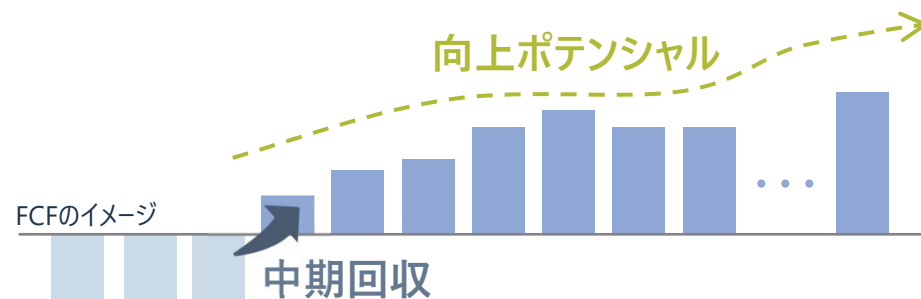
初期投資額が大きくなり、安定収入が望める



水事業

中期回収 売上追求型

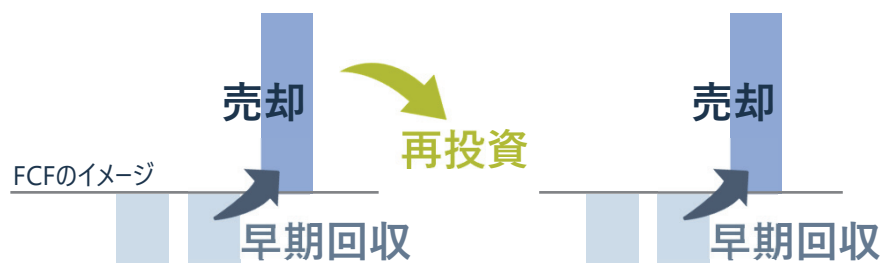
初期投資額が大きく、売上向上ポテンシャルがある



スタジアム/アリーナ

早期回収 キャピタルリサイクル型

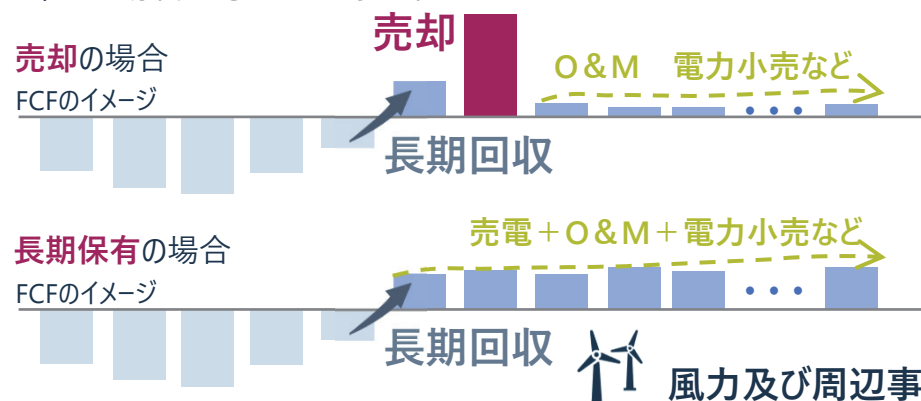
早期に売却し、投資を回収できる



系統用蓄電池

長期回収

開発に時間を要するが、安定的な収入が見込める
売却した場合でもO&M等で収入がある



風力及び周辺事業

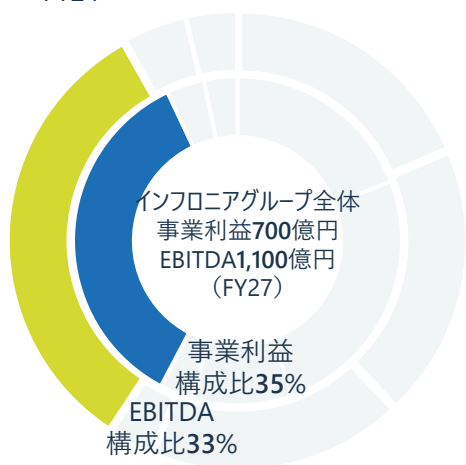
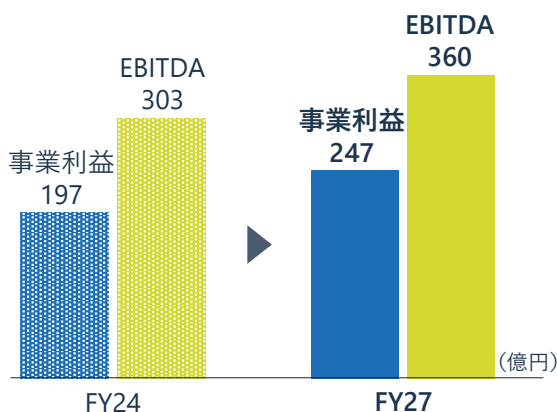
15. 舗装セグメント 「飛躍に向けた土台づくり」から「新たな成長段階」へ

競争優位性・差別化要因

全国的な地域ネットワークによる
高い営業力と機動力に加え、収益力を高める高度な受注規律と戦略的プライシング力

- 好立地な事業拠点確保 ……営業所100拠点、工場90拠点、顧客数1万社以上
- 当社専属の協力会社制度 ……建設94社、製品55社
- 業界トップクラスの営業利益率 ……7.4% (FY24予想)

財務目標



重点戦略・成長戦略

更なる利益向上に向けた収益性改革

- 官庁工事の受注拡大と継続した受注規律の徹底による利益率のさらなる向上
- 営業所と不採算工場の統廃合、ならびに近接営業所のグループ化を通じた付加価値生産性の向上

競争優位性のある環境への取り組み

- 環境に配慮した中温化アスファルト混合物『ecole(エコール)』の出荷量拡大
- 日本バイオフェューエルによるバイオ重油製造事業の強化

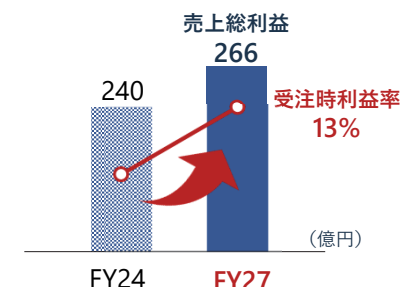
能動的なM&A戦略

- 地域シェア向上を目指す地域有力企業のM&A戦略

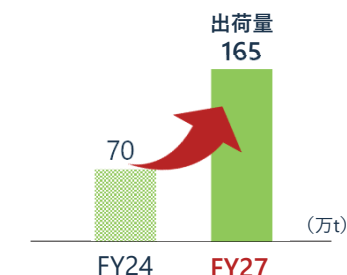
人財獲得戦略

- FY25より全現場を完全週休2日へ
- 業界トップの平均年収（総合職）を実現

■ 建設事業受注時利益率の推移



■ 『ecole(エコール)』出荷量の推移



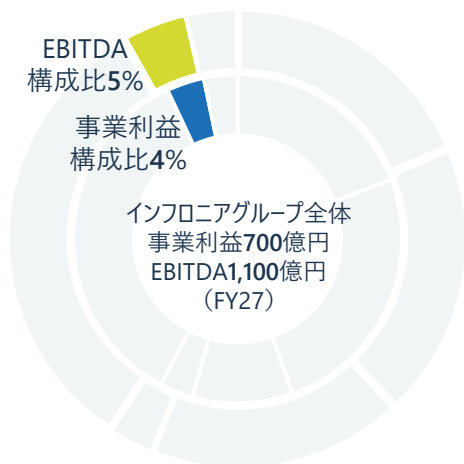
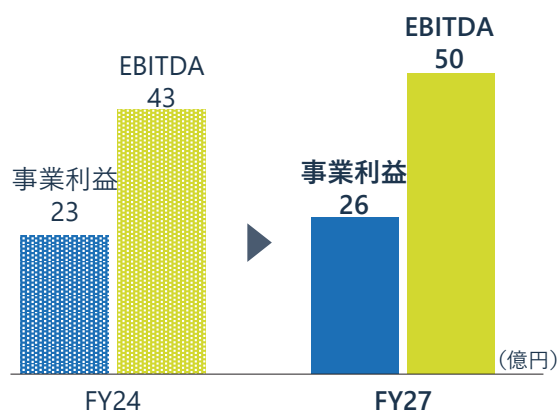
16. 機械セグメント 『未来創造メイカーNo.1』 全ての社員が創造力を発揮し、未来を切り開いていく集団を目指す

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

- ・ 自社製品だけでなく、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

財務目標



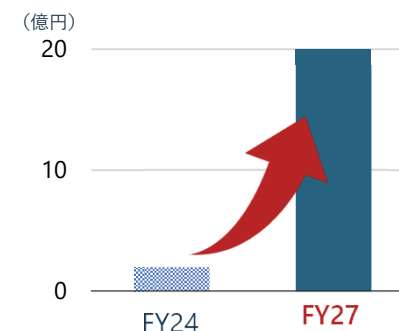
重点戦略・成長戦略

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フォークリフト事業の拡大とリソースの最適化による事業の効率化
- ・ 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情報など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) はコマツで作成した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。

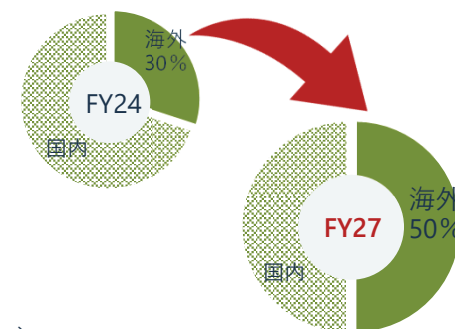
フォークリフト売上高



市場動向を的確に捉えた製品開発

- ・ 積極的な海外投資による海外売上高の拡大
- ・ カーボンニュートラルに向けた電動化の製品の拡充
- ・ 省人化技術 (遠隔操作システム、自動運転技術) の市場導入

クレーン販売比率 (国内/海外)

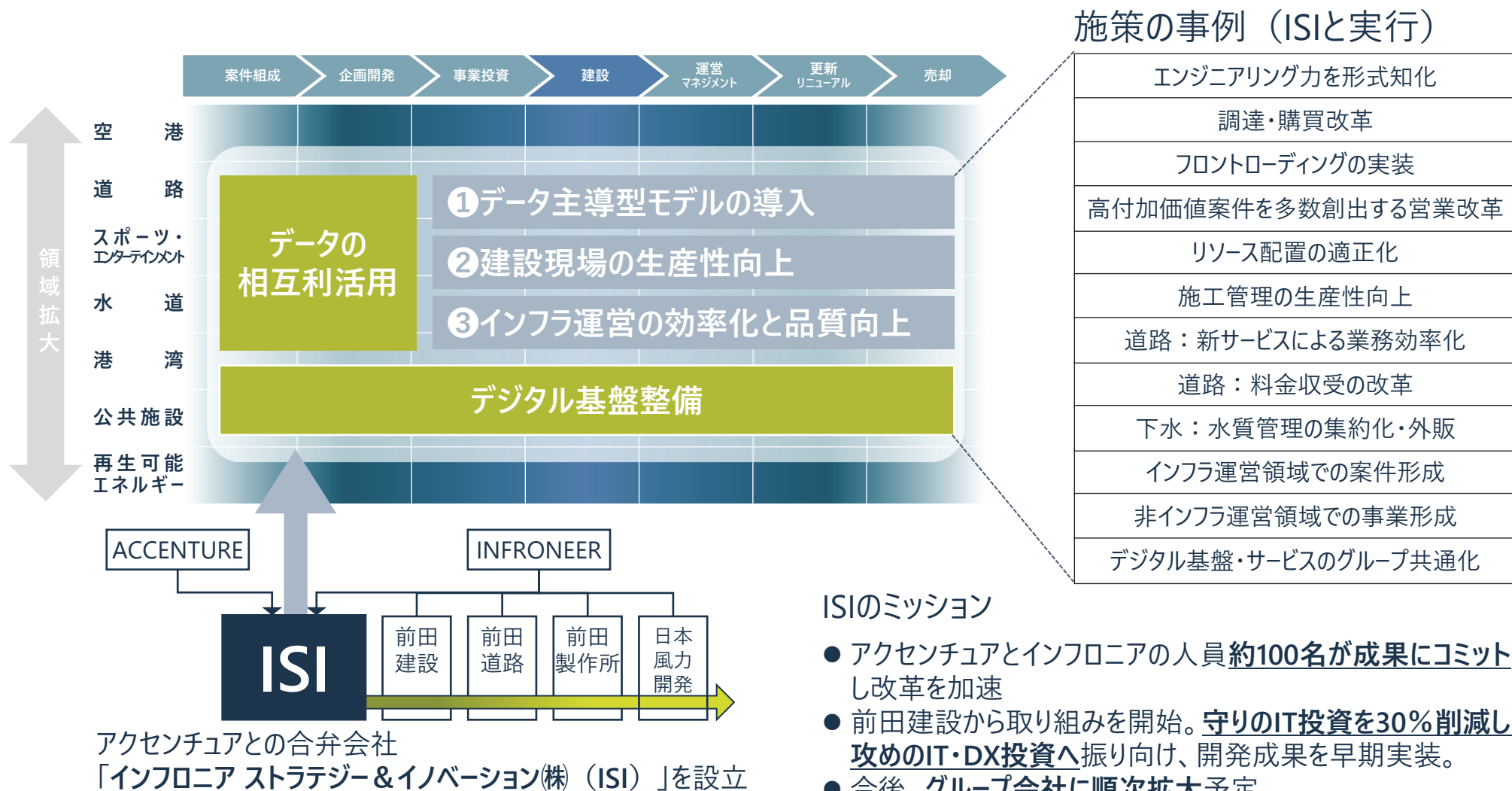


開発リソース集中投資による製品群の拡大

- ・ フォワーダー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)

17. 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

- デジタル基盤整備とグループ全体のデータの相互利活用を通じて、利益の最大化を目指す
- これまで6年間協業実績のあるアクセンチュア社とのパートナーシップを強化し、合併会社を設立

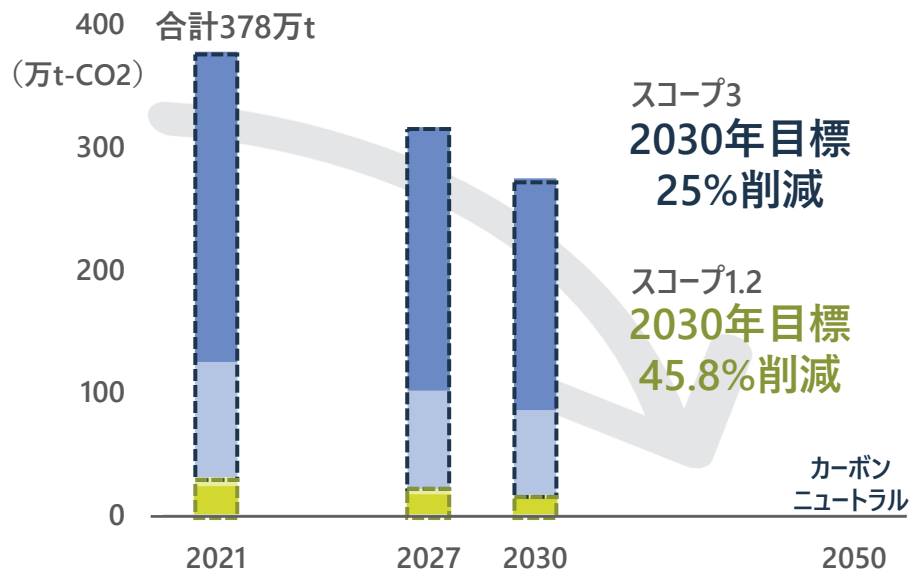


18. サステナビリティ戦略 インフロニアのビジネスモデルはサステナビリティ実現の原動力

気候変動

① RE100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

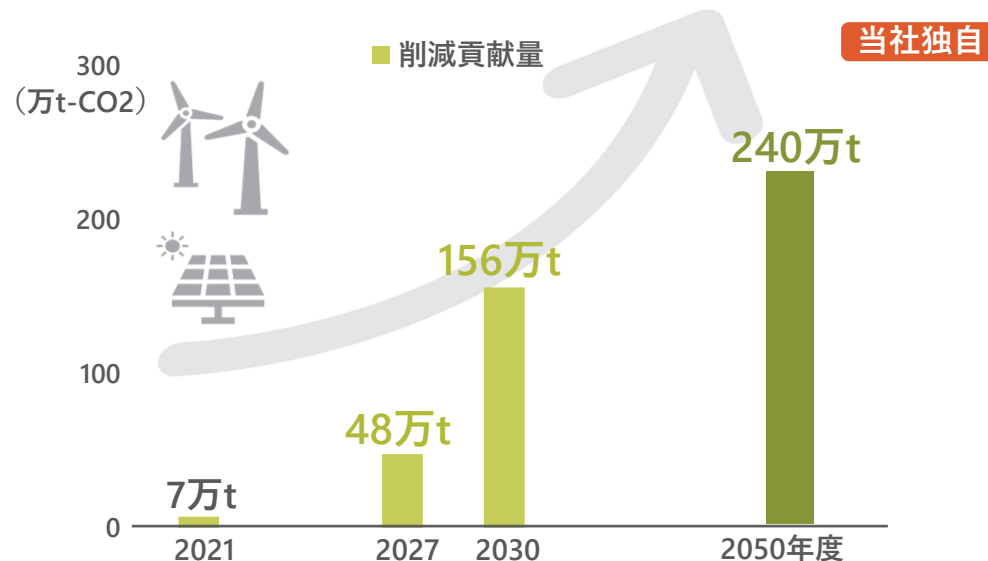


削減施策

- 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

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※1



- 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※1
- 系統用蓄電池による電力の安定供給

※1 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。

循環経済

- 循環資源の優先的な採用
- 資源生産性※2の向上
- インフラリサイクルにより地域循環の拡大

※2 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

19. 人財戦略 請負と脱請負の好循環で価値創造人財を育てる

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、共創する人財と組織をつくる

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

多様な人財が集まり、それぞれの挑戦を促進し、共創を実現するための施策を実行する

1

多様な人財の計画的な確保

人財獲得の基盤づくり

- ・ 価値創造人財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財可視化
- ・ 多様なキャリアパスへの挑戦支援

2

多様な人財が活躍できる組織づくり

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

用語集 1 / 2

番号	用語	説明
1	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
2	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
3	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へ売却。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。
4	付加価値額	控除法：付加価値額 = 売上高 - 外部購入費用 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
5	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
6	MK、MD、MS、JWD	MK：前田建設、MD：前田道路、MS：前田製作所、JWD：日本風力開発
7	請負	主に、建築、土木、舗装における請負工事
8	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
9	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
10	インフラ	インフラでは、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

用語集 2 / 2

番号	用語	説明
11	建設生産プロセス	建設生産物を提供する事業プロセス（企画、調査、計画、設計、見積、調達、施工、維持管理など）、および各組織主体の相互の関係性の総体 フロントローディングやBIM、デジタル技術の活用で、多数の構成要素が有機的に関連付けられ、コストパフォーマンスを高めることができる
12	安定顧客	以下の①～③に該当する顧客のこと ①過去5年間の年平均受注実績が、不動産10億円以上、不動産以外3億円以上の発注者 ②現在までの総受注額が50億円以上かつ過去5年間の年平均受注実績が0.5億円以上 ③紹介を受けた工事情報による過去5年間の年平均受注実績10億円以上ある設計事務所、CM（コンストラクションマネジメント）会社、金融機関など
13	フロントローディング	設計の初期段階で作業を前倒しにして、不具合の発生を予測して対策を立てる手法
14	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、再生電力を長期・固定単価で調達する方法

インフラの未来に挑む
Challenge the status quo

 **INFRAONEER Holdings Inc**