

令和7年度福岡県リサイクル総合研究事業化センター 研究成果発表会

変革を迫られる社会インフラと 持続可能な地域づくり

2025年7月3日(木)13:00～
於 西日本総合展示場

インフロニア・ホールディングス株式会社
経営戦略部 松田 晋太郎

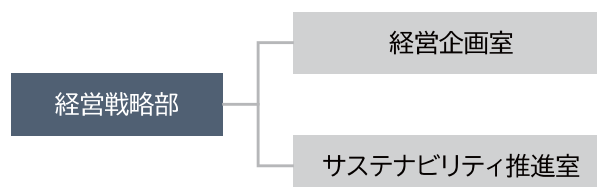
 INFRONEER Holdings Inc

自己紹介



松田 晋太郎
Shintaro MATSUDA

インフロニア・ホールディングス株式会社
経営戦略部 プリンシパルディレクター
matsuda.s@infroneer.com



- 博士(工学) ※資源循環工学
- 技術士(衛生工学部門-廃棄物管理)
- 土木学会認定 上級土木技術者(環境・エネルギー)
- 環境省登録 環境カウンセラー(市民部門)
- 公益財団法人地球環境戦略研究機関 IGESフェロー

1. インフロニアのインフラサービスとは
 2. 社会インフラの現状と地域課題
 3. 持続可能な地域づくりに向けてインフラができること
- まとめ（トークセッションへ）

section

1. インフロニアのインフラサービスとは

インフロニア・ホールディングスについて

インフロニア・ホールディングスは、インフラとインフラサービスが抱える社会課題の解決に向け
日本初の「総合インフラサービス企業」として挑み続けています



ロゴに込めた思い

INFRONEER ARROW

インフラの未来を切り開く。インフラサービスの自由を広げる。既成概念に挑み、イノベーションを起こしていくという意思を躍動感あふれるモチーフにて表現

社名に込めた思い

Infrastructure/Innovative/ Pioneer/Engineer/Frontier

時代時代におけるインフラの革新者・先駆者・エンジニア・フロンティアという思いを込めた造語

商号	インフロニア・ホールディングス株式会社 INFRONEER Holdings Inc.
設立	2021年10月1日
資本金	200億円
機関設計	指名委員会等設置会社

連結データ

2025年3月期

売上高※
8,475 億円

従業員数
8,037 人

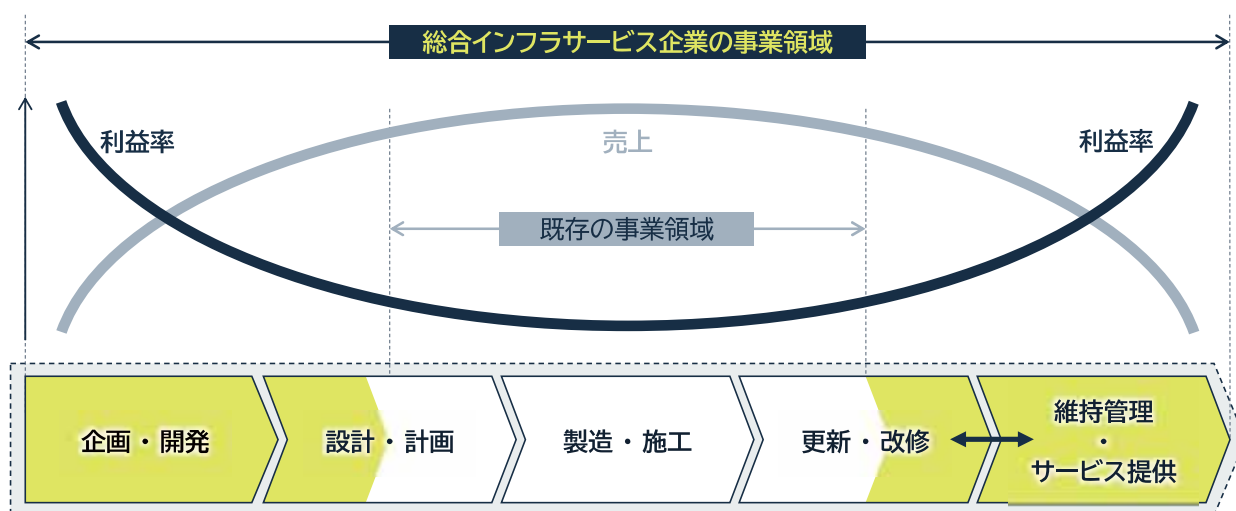
当期利益※
324億円

※上記データは国際財務報告基準に基づく数値



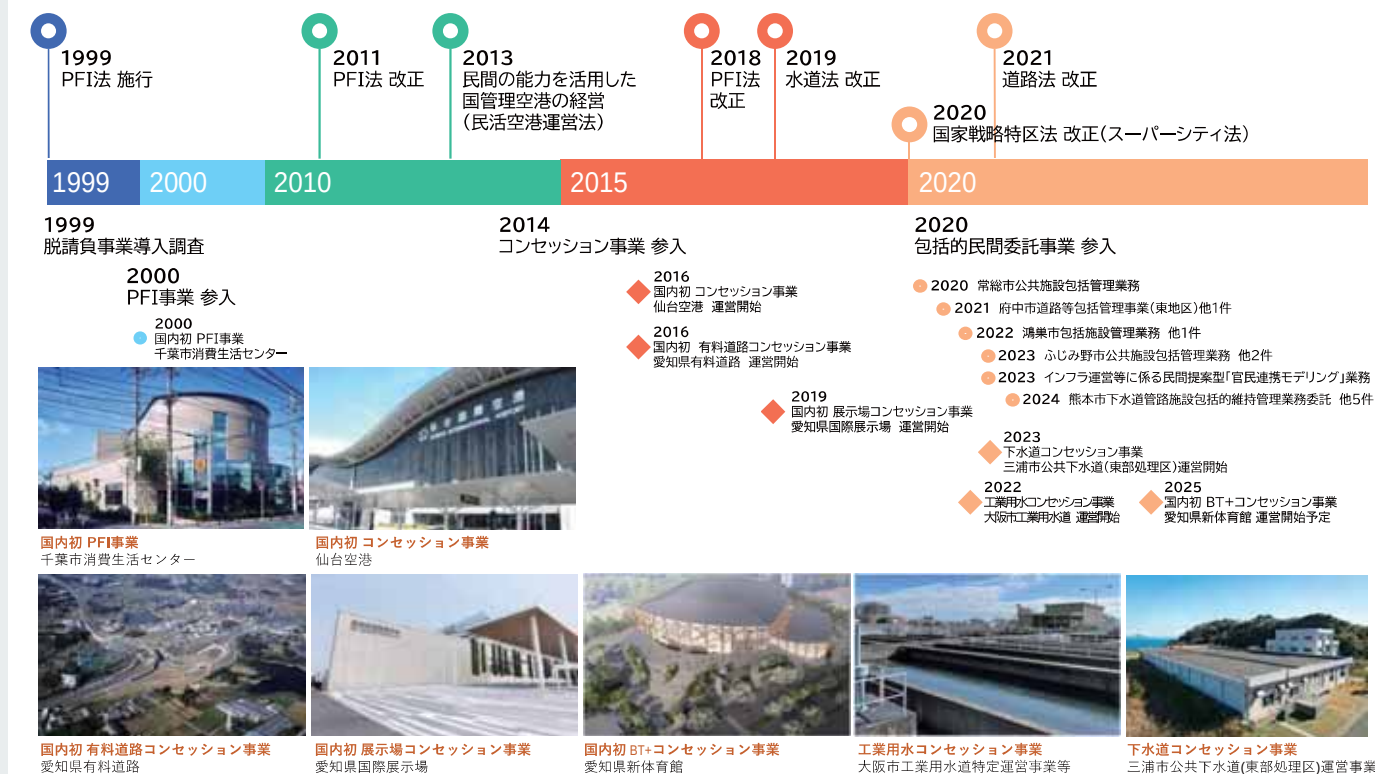
総合インフラサービス企業とは

インフラサービス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



官民連携・PPP/PFIによるインフラサービスの提供

PFI法施行時から国内のPPP/PFI事業に積極的に取り組み、国内トップクラスの実績があります



2025.07.03 令和7年度福岡県リサイクル総合研究事業化センター 研究成果発表会 特別講演

 INFRONEER Holdings Inc. 7

インフラサービス：インフロニアのPPP/PFIに係る実績

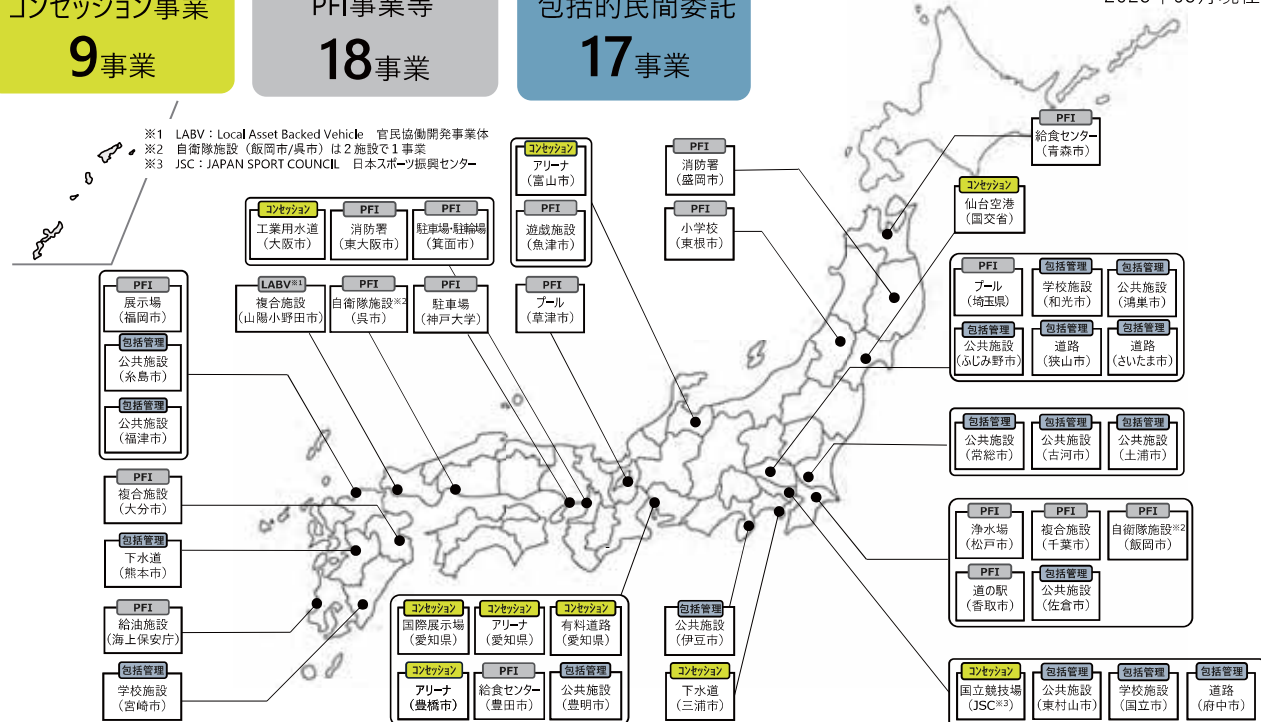
全国でさまざまな官民連携事業を展開しています

コンセプション事業
9事業

PFI事業等
18事業

包括的民間委託
17事業

2025年05月現在



2025.07.03 令和7年度福岡県リサイクル総合研究事業化センター 研究成果発表会 特別講演

INFRONEER Holdings Inc. 8

様々なインフラサービスにおける確かな実績

コンセッション事業獲得実績

9 件



有料道路 通行台数

※2023年3月期 時点

6,342 万台/年



空港利用者数

※2024年3月期 時点

355 万人/年



包括管理業務を行う公共施設

862 施設



維持管理を行う道路

※有料道路及び道路包括維持管理合計

1420 km



維持管理を行う工業用水管路

290 km



維持管理を行う下水道管路

598 km



インフロニアのビジネスとクライアント

	ビジネスモデル	主要クライアント
これまで	ゼネコンビジネス(請負)	パブリックセクター、 ディベロッパー、 エネルギー・道路・交通など インフラ運営事業者 BtoG・BtoB
これから	ゼネコンビジネス(請負) + インフラサービス(脱請負)	BtoG・BtoB + 住民、利用者、地域の主体 BtoC・BtoGtoC

従来のB、Gに加えて、Cが主要なクライアントに加わった



インフラニアにとって
“地域の持続的な成長”は自分ごとです

2025.07.03

11

section

2. 社会インフラの現状と地域課題

地域インフラの危機

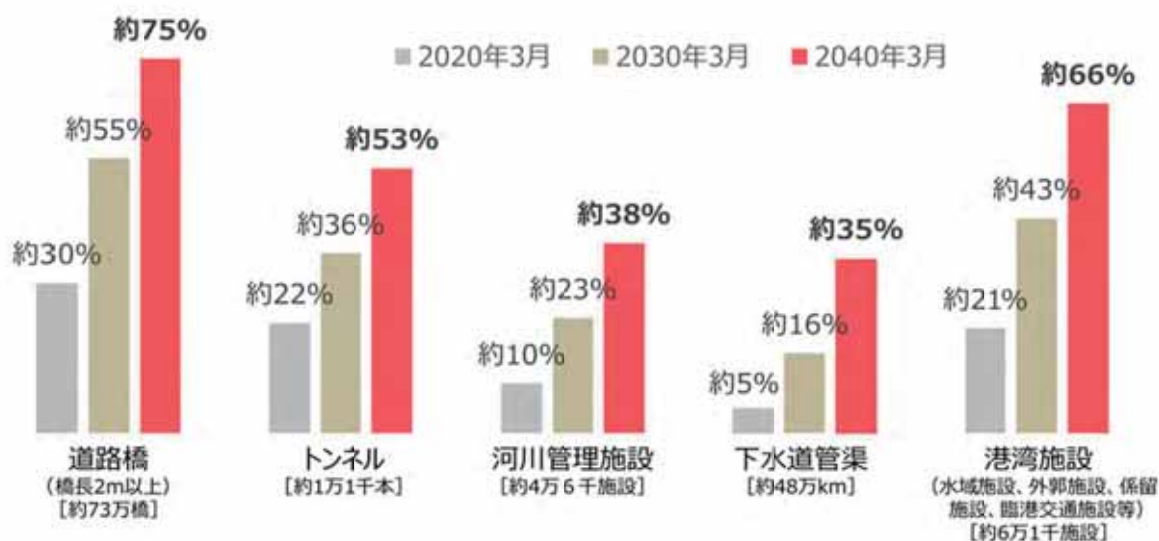
道路陥没、水道料金↑、・・・

2025.07.03

13

インフラは当たり前ではない！～インフラ老朽化

建設後50年以上経過する社会インフラの割合



出典) 国土交通省

負担は市町村へ

インフラの多くを市町村が管理している（道路7割、下水道7～8割・・・）*

しかしながら、

市町村の「予算」「技術」が限界

市町村の土木費はピーク（1993）から半減している*

技術系職員が5人以下の市町村が約半数ある（0人の市町村も25%）*

今後は、

官民連携(PPP/PFI)が加速

* 国土交通省などの提供情報より

【参考】PPP/PFIについて

PPP – Public Private Partnership

公共施設等の建設、維持管理、運営等を**行政と民間が連携**して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの

PFI – Private Finance Initiative

PFI法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を**民間の資金**、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法

公共施設等運営権制度（コンセッション）

サービス購入型PFI事業

公共が支払うサービス購入料で費用を回収するPFI事業

収益型PFI事業

収益施設の併設・活用など事業収入で費用を回収するPFI事業

包括的民間委託*

受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に運営できるよう、複数の業務・施設の運営を包括的に委託すること

*包括的民間委託をPFIで実施する場合もある

指定管理者制度

指定管理者が地方公共団体に変わって管理を行う（代行する）。使用の許可という行政処分の一部についても、指定管理者に委任することができる

地域インフラ群再生戦略マネジメント（群マネ）

（R4.12.2社審審・交政審技術分科会技術部会）



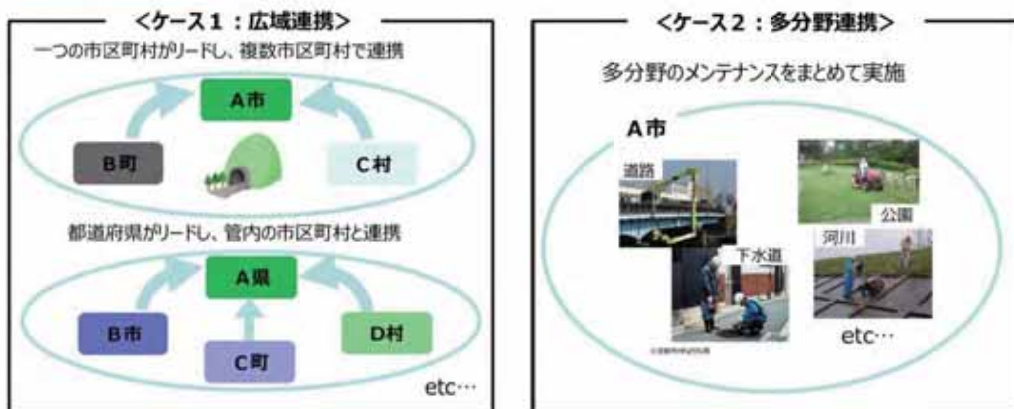
国土交通省

- 市区町村が抱える課題を踏まえつつ、適確にインフラ機能を発揮させるためには、個別施設のメンテナンスのみならず「地域インフラ群再生戦略マネジメント（群マネ）」の考え方が重要。
- 既存の行政区域に拘らない広域的な視点で、道路、公園、下水道といった複数・多分野のインフラを「群」として捉え、更新や集約・再編、新設も組み合わせた検討により、効率的・効果的にマネジメントし、地域に必要なインフラの機能・性能を維持するもの。

図表： https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/sogo03_sg_000214.html



「群マネ」のイメージ



出典：国土交通省「広域的・戦略的なインフラマネジメントの推進について」（R5.10.30）

一番の問題は

インフラが
あたり前の存在すぎて
地域の「自分ごと」にならない

インフラ老朽化に対する打ち手

シナリオ		時期目安	主な打ち手
老朽化対策	現インフラネットワーク活用	短期	増税
			負債
			利用料徴収
			公的不動産の積極活用
		～	事後保全時の補強(削減効果△)
			予防保全／リスクベースマネジメント強化
	量削減	中長期	長寿命化
			広域化
			複数インフラのO&M統合
			裨益者の移転・集住(コンパクトシティ等)
現インフラネットワーク解消	新規インフラ移行	長期	間引き
			ダウンサイジング(規模縮小)
			分散型技術の導入
			デリバリーサービス化

出典:各種資料を参考に作成

section

3. 持続可能な地域づくりのためにインフラができること



Prof. Herman Daly

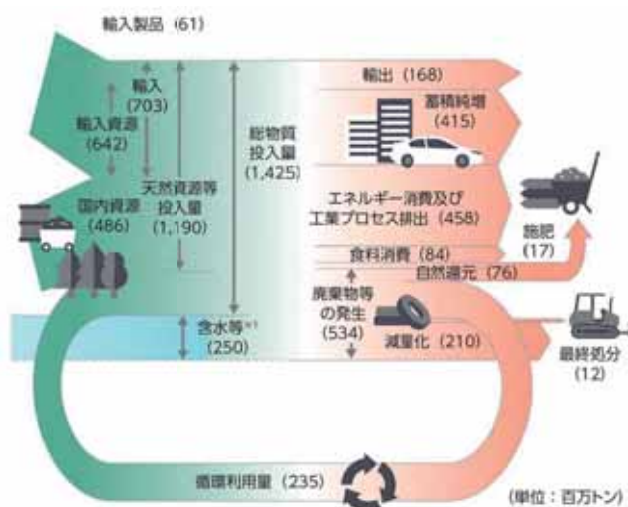
経済は自然という大きな秩序の
サブシステムに過ぎない

自然は有限で閉じた世界

その中で経済だけが
無限に成長できるのか？

インフラは？

日本の物質フローに描かれているのは「1年間」のフロー



出典：環境省「令和6年版 環境・循環型社会・生物多様性白書」

蓄積されている資源(インフラ等)の総量は
1年間に投入される資源量の**数十倍**ともいわれる

インフラはものづくりと違うのか？

インフラは特別なのか？

これからも 湯水のように資源を使えるのか？

2025.07.03

23

インフラも同じではないか（できるだけ資源を使わずに価値を生み出す）



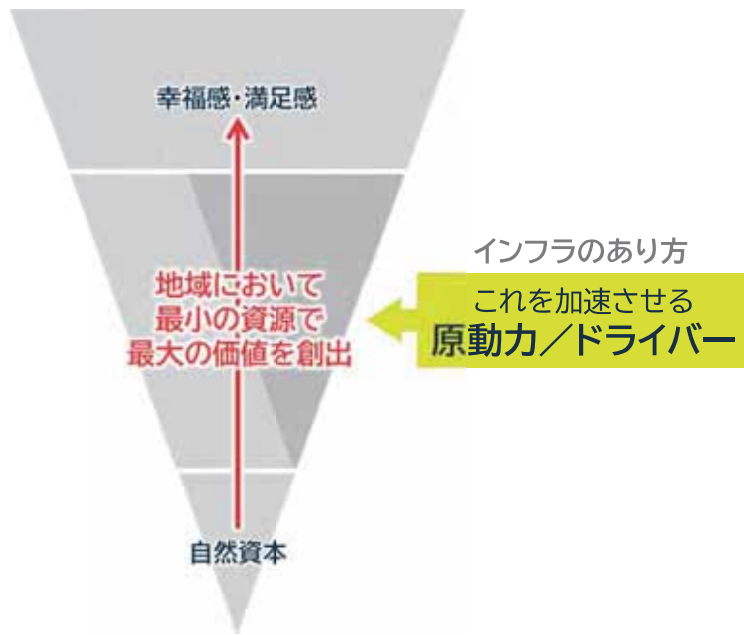
逆ピラミッドを成立させるためには

できるだけ新しいモノを作らず
（どんどんつくるのは×）

つくったモノを取捨選択したうえで
上手く使い続け

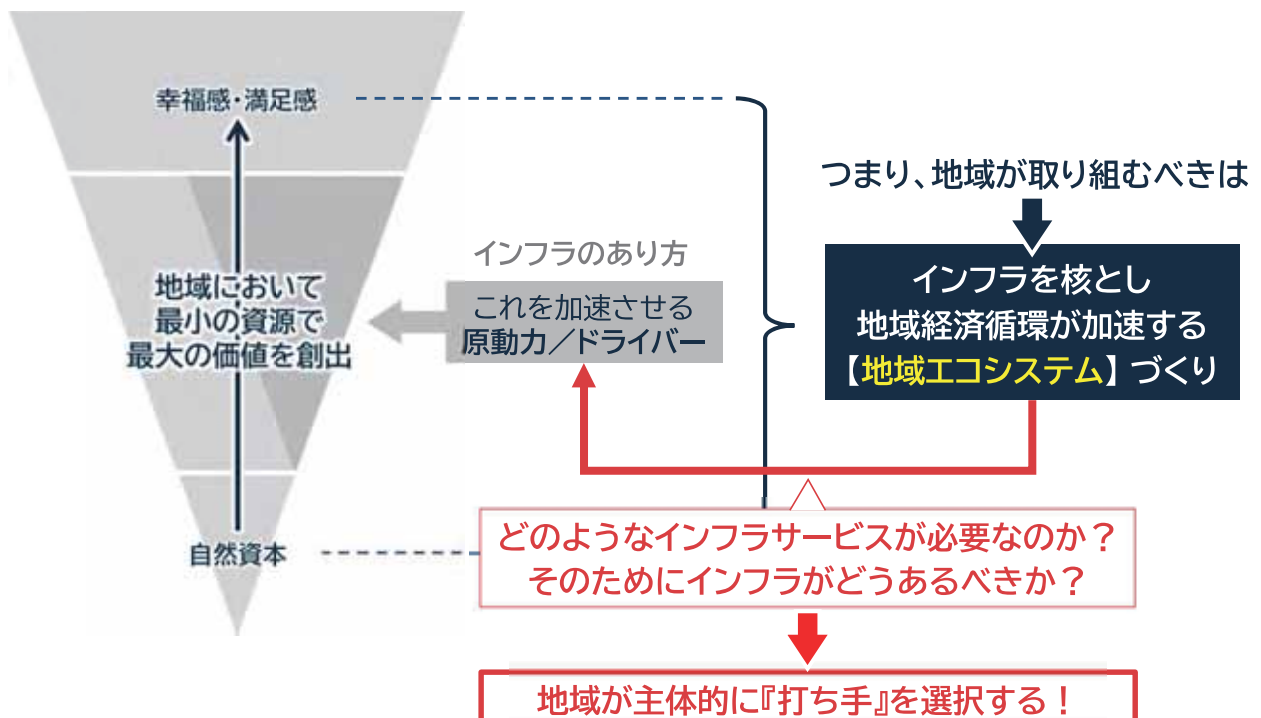
できるだけ小さな負荷（人的資源を含む）で
価値を生み出し続ける必要がある

更に大事なことは



インフラ自体が逆ピラミッドであるだけでなく、
インフラは地域における「逆ピラミッドづくり」をサポートする存在でなくてはならない

インフラは「地域エコシステム」の核となる



地域は岐路に立たされている

後手に回り
負担を受け入れる

or

先回りして
自分たちの地域を
自分たちで創る

2025.07.03

27

さいごに、循環経済との関係は

インフラを核とした地域**エコシステム**づくり

$$= \frac{\text{地域の成長} \\ (\text{多くの幸福感・満足感を生む})}{\text{最小の資源投入}}$$

≡ **循環経済**移行促進

まとめ

インフラはいつまでも当たり前存在ではない

制約の中での運用・取捨選択を迫られるタイミングがインフラにも来ます（しかも早まっています）

インフラを核としたエコシステム形成が地域づくりのカギに

インフラにより地域の姿は大きく変わります

地域を持続可能なものとするために、

地域がどうあるべきか、地域のインフラがどうあるべきか、今から考えるべきです

主体は地域

自分たちの地域は、自分たちでデザインすべきです

上手く域外の企業を巻き込む

ただし、全てを自前で取り組み・悩む必要はありません

地域の課題は総合インフラサービス企業の課題でもあります

2025.07.03

29

appendix

事例のご紹介

■事例【アリーナ／コンセッション】 国立競技場

○国内最大規模のスタジアム運営事業（30年のコンセッション事業）



事業者 **株式会社ジャパンナショナル
スタジアム・エンターテインメント**

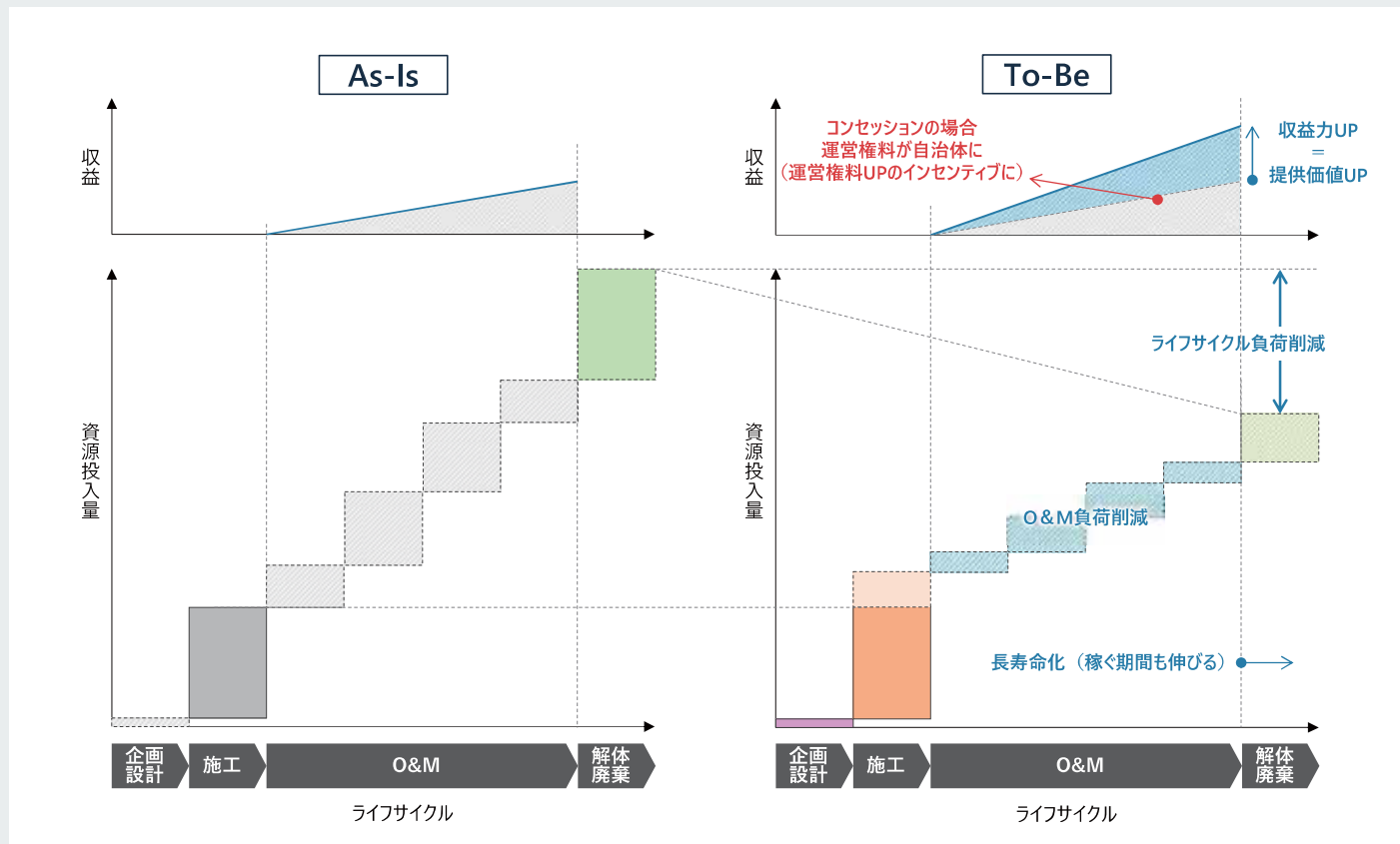
構成企業 NTTドコモ(58%)、**前田建設(34%)**、
SMFLみらいパートナーズ(5%)、
日本プロサッカーリーグ(3%)

事業期間 2025年4月～2055年3月（約30年間）

事業内容 統括管理業務、維持管理業務、
運營業務、運営権者が任意で行う業務

source : 前田建設工業など

例えば、長寿命化 × 省資源化 × 稼ぐデザイン



■事例【アリーナ／コンセッション】IGアリーナ@愛知

スタジアム・アリーナを起爆剤とした地域活性化のエコシステム

地元自治体のニーズに沿った
知見提供と案件組成

構築した地元ネットワークを
インフラ運営へと活用

地元企業と連携した
営業活動や施設整備の実施

スタジアム・アリーナを
核とした地域の賑わい創出



日本初のBT+コンセッション方式

施設の計画・整備から運営まで一気通貫で民間が事業主として携わる。地元のニーズ及び後の運営を踏まえた施設デザイン。
運営期間は2025年から30年。

グローバル水準の施設

- 天井高30m(日本の標準は20m)
- 世界トップクラス興行会社AEGとの協業
- 上質なホスピタリティサービス
(スイートルーム、プレミアムラウンジ) など

2025.07.03 令和7年度福岡県リサイクル総合研究事業化センター 研究成果発表会 特別講演

INFRONEER Holdings Inc. 33

■事例【道路／コンセッション】愛知県有料道路運営等事業・ARC

○国家戦略特区による国内初の有料道路コンセッション事業



設計・デザイン隈研吾氏の大府パーキングエリア



事業者 愛知道路コンセッション株式会社
構成企業 前田建設(50%)、森トラスト(30%)、大和リース(10%)、セトリムウェイ(8%)、大和ワス工業(2%)
事業期間 2016年10月～(約30年間)
事業内容 愛知道路公社が運営する8路線・総延長72.5kmの維持管理、運営業務

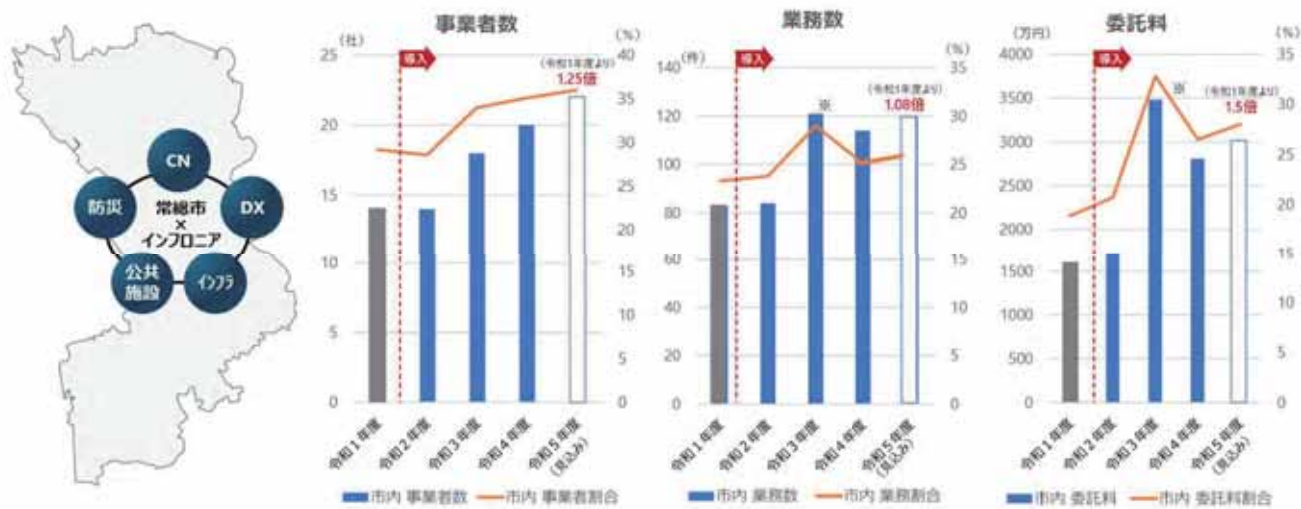
source : 愛知道路コンセッションなど

2025.07.03 令和7年度福岡県リサイクル総合研究事業化センター 研究成果発表会 特別講演

INFRONEER Holdings Inc. 34

■事例【公共施設／包括的民間委託】常総市

- ◆ 2022年9月、茨城県常総市とインフロニアHDは包括連携協定を締結
- ◆ 公共施設及びインフラを軸に防災やカーボンニュートラルなどの広範な分野で地域活性化、価値向上を目指す
- ◆ 官民連携事業の中で市内事業者の参画を積極的に推進した結果、
発注先の市内事業者数、市内事業者への発注業務数、市内事業者への委託料が増加
特に、市内事業者への委託料の割合は従前の約1.5倍と大幅に増加



2025.07.03 令和7年度福岡県リサイクル総合研究事業化センター 研究成果発表会 特別講演

INFRONEER Holdings Inc. 35

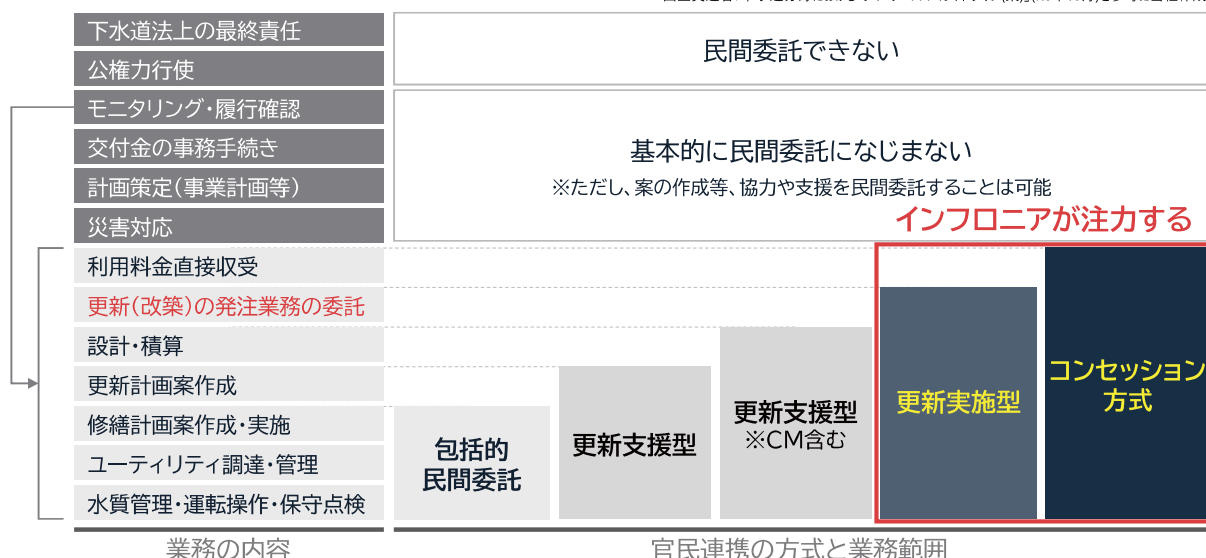
エコシステムづくりを“自分ごと”にするためには「投資」によるリスクテイクが必須

投資による地域へのコミット

例えば、官民連携の場合、民間側も一定のリスクを取って/投資してインフラ運営の裁量・自由度を広げなければ、地域エコシステム構築に係る深いコミットは難しい。

ウォーターPPPの例:

国土交通省「下水道分野におけるウォーターPPPガイドライン(案)」(R6年10月)を参考に当社作成



2025.07.03 令和7年度福岡県リサイクル総合研究事業化センター 研究成果発表会 特別講演

INFRONEER Holdings Inc. 36

ご清聴ありがとうございました



本講演の内容は講演者の見解が含まれるものであり、インフロニア・ホールディングスの公式見解ではないことをご了承ください。
また、常に内容が正確であることを保証するものでもなく、本講演内容によって直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

インフラの未来に挑む
Challenge the status quo

 **INFRONEER Holdings Inc**