INFRONEER Holdings Inc.

〒102-0071 東京都千代田区富士見二丁目10番2号

100%
適正に管理された森林資源を使用しています
FSC® C000000
VEGETABLE OIL INK
UD FONT

INFRONEER Holdings Inc.

統合報告書 2024

インフロニア・ホールディングス株式会社

INFRONEER Holdings Inc.

Integrated Report

統合報告書 2024

社会と共に価値を創り、未来を拓く、インフロニアの挑戦

インフロニア・ホールディングス株式会社

INFRONEER
Holdings Inc.

Challenge the status quo

インフラの既成概念に挑むこと。そこから、世界はもっと自由になる。

私たちインフロニアグループは、インフラという人々の生活の基盤を支えています。
ひとたび何かが起これば、甚大な被害や影響につながる身近な存在でありながらも、
それが安全で品質を保っているときは当たり前にあるものと思われ、
その意義やイメージがつかみにくい存在、そんなインフラを事業領域としています。

私たちが目指す未来「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」は、
一個人、一事業、一企業、一自治体、一国で短期間でつくられるものではありません。
今、インフラは様々な社会課題に直面し、新築はもちろんのこと、
維持運営・更新さえも困難な状況になり、当たり前の生活が揺らぎ始めています。

だからこそ、私たちは1世紀以上培ってきた技術力・ノウハウを集結し、
ホールディングス体制に移行するとともに、
共創パートナーの皆様と、その課題解決のための取り組みを加速させています。

当社グループが目指す未来をこの統合報告書で示すとともに、
少しでも多くの方々に共感いただき、
社会課題解決に向け、共に取り組んでいただきたいと願っています。

インフロニア・ホールディングス株式会社
取締役 代表執行役社長 兼 CEO
岐部 一誠

イントロダクション P.1
ブランドスローガン・編集方針 — P.1
インフロニア・ホールディングスについて — P.3

Chapter 1 トップメッセージ P.5

特集 社外取締役座談会 P.11

Chapter 2 価値創造ストーリー P.15
インフラを取り巻く社会課題 — P.15
価値創造プロセス — P.17
マテリアリティ・KPI — P.19

Chapter 3 ビジネスモデル P.23
インフロニアグループの3つのビジネスモデル — P.23
インフロニアグループの競争優位性 — P.26
成長を支える6つの事業基盤 — P.27
ステークホルダーとの対話 — P.29

Chapter 4 成長戦略 P.31
財務戦略 — P.31
財務担当役員メッセージ — P.33
中長期経営計画の概要と進捗 — P.35
前田建設工業トップメッセージ — P.37
前田道路トップメッセージ — P.38
前田製作所トップメッセージ — P.39
シナジートピックス — P.40
日本風力開発トップメッセージ — P.41
日本風力開発事業紹介 — P.43
インフロニアグループの事業紹介 — P.45
事業紹介 土木事業 — P.47
事業紹介 建築事業 — P.49
事業紹介 インフラ運営事業 — P.51
事業紹介 舗装事業 — P.53
事業紹介 機械事業 — P.55
事業紹介 主要関連事業 — P.57
成長を加速させるドライバー〈IT・DX戦略〉 — P.59

Chapter 5 サステナビリティ P.61
サステナビリティ戦略 — P.61
サステナビリティステートメント — P.63
ガバナンス — P.65
環境 — P.69
社会 — P.73

Chapter 6 コーポレートデータ P.77
財務諸表 — P.77
財務・非財務ハイライト — P.78
5カ年財務サマリー — P.79
5カ年非財務サマリー — P.81
会社概要及び株式関連情報 — P.83
編集後記・用語集 — P.84

編集方針

インフロニアでは、本統合報告書をステークホルダーの皆様と当社の重要なコミュニケーションツールであるとともに、ステークホルダーの皆様同士のコミュニケーションツールと位置付けています。本統合報告書を通じて、当社の永続的な価値創造プロセスと地域・社会への価値提供についてご理解いただき、ステークホルダーエンゲージメントを積み上げ、社会・企業価値向上に寄与することを目指しています。具体的には、①インフラを取り巻く喫緊の社会課題、②その解決に向けた当社グループの考えと取り組み（ビジネスモデル）、③それによって実現される未来（VISION）について、全てのステークホルダーの皆様のご理解につなげ、共感を得ること、さらには「ともに、インフラの未来に挑む」ステークホルダーの関係性強化と獲得を目的としています。
今回の統合報告書では、2024年1月に当社グループへ加わった日本風力開発を含めたグループシナジーについて、成長戦略と紐づけて掲載しています。
また、各セグメントの説明を充実させることにより、当社グループが新たな価値創造にむけてどのような戦略を実行しているかご説明しています。
その他、2050年に目指す姿やそれに向けた取り組み方針をサステナビリティ戦略、サステナビリティステートメントで示しています。

対象期間：2023年4月1日－2024年3月31日の当社グループの活動を対象としていますが、一部、それ以前からの取り組みや直近の活動も含みます。本統合報告書に掲載しているグラフや表は、別途記載がない限り「2024年3月末現在」および「2023年度」の情報をご報告しています。

参考ガイドライン：国際会計基準（IFRS）財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、GRIスタンダード、ISO26000

表紙に込めた想い
当社グループが総合インフラサービス企業を目指す道のりにおいて、グループ各社が力を合わせて進み、様々なパートナーと協力しながら新たな価値を創造し、共に未来へと歩む決意を示しています。

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の社会課題解決に向け、日本初の「総合インフラサービス企業」として挑み続けます。

INFRONEER Holdings Inc.　2021年設立

前田建設工業（MK）	前田道路（MD）	前田製作所（MS）	日本風力開発（JWD）
1919年創業	1930年設立	1962年創業	1999年設立 2024年1月グループ入り
・土木事業 ・建築事業 ・インフラ運営事業	・舗装事業	・機械事業	・インフラ運営事業

従来より「請負」を主体とする経営を行ってきた建設業界は幾度となく景気の波に翻弄され、厳しい試練を乗り越えてきました。現在の日本社会・経済の構造は日々変化し、不確実で先行き不透明な時代へ突入しています。

さらに、私たちが支えるインフラは、多くの地域で安全性や快適性を揺るがしかねない重要な課題を抱えています。

インフラを取り巻く社会課題に対して提示できる解決策として、再生可能エネルギー事業や官民連携の手法によるインフラの整備・更新などのインフラビジネスに活路を見出し、2011年に「脱請負」を掲げて、インフラを核とした事業の上下流へ事業領域を拡大、強化する新たなビジネスに挑戦し始めました。

また、将来にわたりグループが持続的に成長し、社会への価値創出を実現するためには「請負」での利益確保に加え、安定した収益基盤を築く必要があります。これまで培ってきた「請負」のエンジニアリング力と「脱請負」の新たなインフラサービスを融合し、「総合インフラサービス企業」として新たなビジネスモデルの実現を目指しています。

従来の建設業の枠を超えた、グローバルに通用する新しい企業グループをつくり上げるため、2021年にインフロニア・ホールディングスを共同持株会社とし、前田建設工業、前田道路、前田製作所を事業会社とするホールディングス体制に移行しました。2024年1月には日本風力開発がグループに加わり、サステナブルな事業を拡大し未来を切り拓く準備を整えています。

インフロニアグループは、変化し続ける社会において、創造力を結集し、より良い社会を実現するために、積極的にリーダーシップを発揮し、私たちが目指す未来「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」を実現します。

「総合インフラサービス企業」実現のカギとなる『脱請負』が意味すること

脱請負、すなわち「請負を脱する」という言葉には、従来の請負事業だけでなく、事業者としてプロジェクトのリスクを取るという意思が込められています。具体的には、空港や上下水道、有料道路のような公共インフラの運営権を取得し建設、運営、維持管理を手がけるコンセッション事業や、事業開発・建設から維持管理運営、売却までの事業投資を行う再生可能エネルギー事業などのビジネスを意味しています。

請負事業で長年培ったエンジニアリング力と共に、金融ノウハウを活用することで、リスクを最小化し、大きなリターンを生み出すことを可能にしています。

▶ 請負×脱請負についてはP.23をご覧ください

私たちが目指す未来

「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」の実現に向けて以下の理念、行動規範を定めています。

Vision
私たちが目指す未来
どこまでも、
インフラサービスの自由が広がる世界。

Mission
私たちの使命
インフラストラクチャー・ビジネスの既成概念に挑み、
イノベーティブなアイデアで、世界中に最適なサービスを提供する。

Value
私たちが約束する価値
社会・地域の安全安心とサステナビリティ

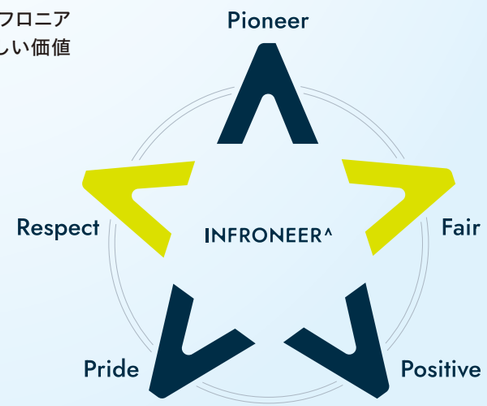
前田建設工業　前田道路　前田製作所　日本風力開発　グループ会社　将来のグループ会社

事業会社各社の経営理念・行動規範

INFRONEER ^（インフロニア・キャレット）

INFRONEER ^（インフロニア・キャレット）は、私たちインフロニアパーソンのもつ多様な強みの累乗（キャレット）による、新しい価値創造の源泉であり、大切にする道しるべです。

Pioneer	失敗してもいい。未知の領域へ、先陣をきろう。
Respect	ぶつかってもいい。互いを認め、信頼を築こう。
Pride	胸を張っていい。技術と知識を誇りにしよう。
Positive	無駄な経験なんてない。 どんなことも成長の糧にしよう。
Fair	自己のためだけではない。 地域と社会視点で判断しよう。



「総合インフラサービス企業」という誰もまだ見たことがない企業を目指し、未来の価値を創造し続ける

2021年10月に「インフロニア・ホールディングス株式会社」を設立して3年が経ちました。前田建設工業、前田道路、前田製作所を事業会社とするホールディングス体制に移行後、2024年1月に日本風力開発が加わり、新たな仲間とともに「総合インフラサービス企業」というこれまでにない新しい企業を目指して挑戦を続けています。

社会基盤を支えるインフラ※を将来にわたってどう保持・維持していくかという大きな社会課題の解決策として、私たちは請負を最終目的としない「脱請負」という旗を掲げ、既成概念を超えて未来の価値を自ら創出したいと考えています。在るべき姿を実現するため、積極的なM&Aやグローバル展開も含め、事業領域拡大に挑戦し、インフロニアグループの持続的な成長を目指します。

▶ 脱請負の詳細はP.23をご覧ください
※インフラ：P.84用語集をご覧ください

インフロニア・ホールディングス株式会社
取締役 代表執行役社長 兼 CEO

岐部（きべ） 一誠（かずなり）

1986年前田建設工業入社、2014年常務執行役員、2016年から取締役や経営革新本部長等を歴任し、2021年10月インフロニア・ホールディングス取締役代表執行役社長兼CEO就任

「総合インフラサービス企業」を目指して成長を続ける

私たちが掲げている「総合インフラサービス企業」とは、様々なインフラ分野に関わる包括的かつ効率的なサービスを地域や自治体、社会全体に提供していこうとするものです。

このビジネスモデルの背景には、インフラを取り巻く社会課題を解決したいという想いがあります。私たちの生活や社会基盤は、道路や空港、上下水道など様々なインフラによって支えられています。高度経済成長期には新たなインフラの整備が進み、社会が便利になり、以前に比べて生活は格段に快適になりました。

ただ、造り終えたインフラは、その先20年、30年と維持・更新し続けなくてはいけません。今日、日本は少子高齢化が進み、人口減少の岐路に立っています。税収減による建設投資の財源不足が進むほか、インフラの担い手不足等により、多くの地域では既存インフラの点検・保守がままならず、老朽化が進み、社会の安全性や快適性を揺るがしかねない状況に直面しています。こうした社会課題を解決するために、「総合インフラサービス企業」として、あらゆる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インフロニアグループが貢献できることが数多くあると信じています。

社会を支える国民全体の資産であるインフラを高い水準で維持し続けるには、民間の力が不可欠です。そのためには、長期的に事業としてきちんと収益が出るビジネスにしていかなければいけません。私たちが保有・運営するインフラの付加価値を高め、場合によっては資本のリサイクルを進め、インフラ投資市場の活性化につなげたいと考えています。

このような企業コンセプトやビジネスモデルは、日本では確立されているわけではありません。当社グループは、中長期的なファイナンスの視点をもって未来の価値を構想し、自ら新たな市場を作り出すリーディングカンパニーであると自負しています。

▶ ビジネスモデルについてはP.23をご覧ください

総合インフラサービスの実現に向けた脱請負の強化

主要事業会社のひとつである前田建設では、2011年から「請負」に加えて「脱請負」を経営戦略の柱に掲げてきました。総合インフラサービス企業はその時からの目指す姿です。当社グループが成長し続けるには、従来の「請負」での利益確保に加え、安定した収益基盤を築く必要があり、インフラサービス※1を主体とする新たなビジネス「脱請負」に当社グループの未来を見出しています。

ホールディングス体制に移行したことにより、事業会社の前田建設、前田道路、前田製作所の3社が顧客情報を共有し、技術力の向上、受注競争力の強化、実行予算・施工計画の精緻化などのシナジーを生み出しながらグループとして成長する体制を整えてきました。そして、2024年1月、新たに日本風力開発が仲間に加わりました。

▶ シナジーの詳細はP.40、日本風力開発についてはP.41をご覧ください

今回の買収は、脱請負の一つの柱である再生可能エネルギー事業を加速するためのチャンスを得たと思っています。再生可能エネルギー事業においては、インフラへの投資と運営で利益を獲得し、EXIT（案件売却）まで行い、資本をリサイクル（キャピタル・リサイクル）するビジネスモデルに転換しようとしており、日本風力開発が開発した風力発電所の売却益や発電所の運営収益を見込むことができます。また、日本風力開発は事業性評価のプロセスまで到達したプロジェクトの成功率が95%と極めて高い成功率を誇っていることも強みです。さらに、開発や運営、メンテナンスの部門も有していますので、前田建設の設計・建設部門とともに風力発電のライフサイクルを一気通貫で手掛けることができるようになります。

社会全体でカーボンニュートラルを目指すうえで、太陽光や風力、バイオマスなど様々な再エネ発電の技術開発や社会実装が進んでいますが、実装までのスピードも創出する電力規模も社会が必要とする量には全く足りていません。国内外で環境価値の需要が高まっており、再生可能エネルギー事業はサステナブルなビジネスとして、グループ全体の企業価値を牽引するものと考えています。

日本風力開発を買収すると発表した際には、社内外から驚きの声が上がりました。買収が速いスピードで実現したので驚かれることも多いですが、決して思いつきや拙速で決めたことではありません。持株会社化によるグループ経営を20年近く前から考えてきたように、実は再生可能エネルギー事業を拡大させていくためのM&Aは前田建設が以前から考えてきたことです。

前田建設と日本風力開発は元々受発注の関係にあり、一緒に開発を進めた実績もあります。日本風力開発は日本有数の風力発電の開発会社であり、戦略上で非常に有力な企業だと考え、買収を決断しました。事業性や将来性が未知数の企業よりも実力や能力を理解している日本風力開発の方がグループとしてのシナジーを早期から発揮しやすいというメリットがあります。M&Aの目的は単純な売上や利益の追求だけではなく、グループの価値を高めることだと思っています。買収した会社と一緒にビジネスを行うことで事業会社間のシナジーを創出し、当社グループ全体が進化していくようなM&Aでなくてはいけません。

脱請負のもう一つの柱はコンセッション※2等の官民連携事業です。公共施設等の運営・維持管理を長期にわたって計画的に行うことで、当社グループの安定した収益基盤の構築につながるだけでなく、民間独自のアイデアを取り入れ、付加価値を高める事業を通じて地域活性化が促進されるといった相乗効果も期待できます。

2024年6月には前田建設がコンソーシアムの代表企業を務める「富山市総合体育館Rコンセッション事業」を落札しました。富山市が推進するコンパクトシティ戦略の実現に向けて、施設の収益化と長寿命化を実現し、新たなまちづくりの中核施設としてにぎわいを創出する拠点とすることを目的にしています。

ほかにも「国立競技場運営事業等」の運営事業グループ（代表企業：（株）NTTドコモ）や、豊橋アリーナを含む「豊橋市多目的屋内施設及び豊橋公園東側エリア整備・運営事業」のコンソーシアム「TOYOHASHI Next Park グループ」（代表企業：スターツコーポレーション（株））でも、前田建設が構成企業の主要な1社として加わるなど、着実に実績を積み重ねています。

脱請負は、長期目線で成し遂げる大きな目標を設定し、そこからバックキャスティングして事業を遂行していかなければ、将来を見据えた変革はできません。常に10年先を見据えて10年後の目標を成し遂げるため、脱請負を強化させて経営課題に取り組んでいきます。

当社グループの成長を加速させるドライバーとなるデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進も継続しています。今期はビジネスの成長と効率化を支えるためのデジタル戦略に基づき、グループIT基盤の整備や情報セキュリティ体制の構築、生成AI基盤の整備、グループデータマネジメントの推進など、グループシナジー拡大と新たなビジネスモデルに向けた取り組みを行いました。なかでも、新たな挑戦として「Fracta,Inc.（本社：米国シリコンバレー）」が保有する水道配管の「余寿命診断システム」について、水道コンセッション/ウォーターPPP事業向けに独占的開発ライセンス契約を締結しました。AI×ビッグデータによる余寿命診断の技術開発共有だけでなく、当社グループのデータサイエンティストをFractaの拠点に留学させるなど、人材育成の取り組みも行いました。引き続き、デジタル技術を用いたルールチェンジに挑戦していきます。

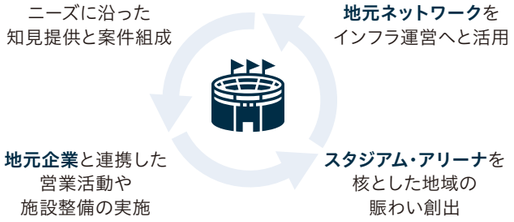
▶ 成長を加速させるドライバーの詳細はP.59をご覧ください
※1～2 P.84用語集をご覧ください

戦略的にアリーナコンセッション案件を獲得中

インフロニアグループの狙い

- 今後日本全国で拡大が見込まれるスタジアム・アリーナビジネスの先駆者となる
- スポーツとエンターテインメントを融合させ、新たな市場に挑戦
- スタジアム・アリーナを足掛かりに地域ネットワークを構築し、各地域でのインフラ運営事業につなげる

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



Type1 大都市 × グローバル・大規模イベント

国立競技場運営事業等
改修：2024年4月～12月（協議中）
運営：2025年4月～2055年3月（30年）

Type2 大都市圏 × 国内・中規模イベント

豊橋アリーナ整備・運営事業
改修：2025年9月～2027年6月
運営：2027年10月～2057年9月（30年）

Type3 地方都市圏 × 地域密着

富山市総合体育館
Rコンセッション事業
改修：2024年10月～2026年9月
運営：2026年10月～2039年9月（13年）

経営計画の実現に向け事業のパラダイムシフトを起こす

中期経営計画を着実に達成していくことがビジョン達成の重要な鍵になります。2024年度を最終年度とする現中期経営計画では事業利益590億円を目標に設定し、グループ一丸で目標達成に取り組んでいます。

さらに「INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画」では、2030年度の営業利益1,000億円以上、純利益700億円以上、ROE12%という業績目標を掲げています。現状の事業構造のままでは、この目標を達成することは難しいでしょう。ビジネスのパラダイムシフトを通じて、社会に価値を創造し続けるために、積極的に成長投資を行い、M&Aやアライアンスを進めて事業拡大を図る必要があります。

▶ 中長期経営計画の概要についてはP.35をご覧ください

グローバルの事業展開では従来の国内ビジネスのやり方は通用しません。競争相手は日本企業だけではありませんので、短期的な業績を追求するのではなく、長期的な視野に立ったグローバル展開を検討していきます。資金調達もグローバルな視点で考えなければなりません。

リスクを取って競合に先駆け、成長が見込める事業に資本を投下し、バリューを上げるアイデアをさらに付加していくというように、将来のバリューを開発段階から考えて事業に取り組むことが我々に求められています。

他社に先んじて積極的な投資を行って事業基盤を構築することで、市場が成長・成熟した際に先行者利益を得ることができます。2番手として1番手の手法を模倣することも可能ですが、最初に飛び込んだ企業にしか見えないことや、先行者だからこそルールを作れるメリットが確実にあります。

こうしたビジネスに挑戦できる経営の体制として指名委員会等設置会社を選択しており、取締役会議長、指名・報酬・監査の各委員会の委員長を社外取締役が務めています。経営の監督と業務の執行を明確に分け、最も厳しいコーポレート・ガバナンスの仕組みにすることで、緊張感を持って経営と業務執行を推進しています。

指名委員会ではサクセッションプランを作成して2024年4月から稼働しています。役員報酬は業績に連動する変動報酬の比率を高く設定し、利益成長を重視した報酬体系にしました。コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けて、内部統制システムで四半期ごとの報告とモニタリングも行っています。

▶ 社外取締役座談会についてはP.11、
ガバナンスについてはP.65をご覧ください

グループ変革の要となる人的資本経営

グループの変革を推進するうえで最も重要なのが人的資本です。私は、基本的に人材は育てるものではなく自ら育つものだと思っています。そのために会社として社員がさらに成長するための環境や制度を提供していく必要性を認識しており、各階層の成長課題に応じた社内研修の開催や社外の異業種交流型研修への受講者派遣など、経験の幅を広げる機会を設けています。

もう1つ大切なのが構想力を持つことです。2024年4月から業務とは直接関係のないリベラルアーツ（哲学や社会学など）の書物を読み、社員同士がディスカッションを重ねて人間力を磨けるような機会を作りました。

今後はグループ共通研修の実施も検討しています。インフロニアを軸に事業会社の社員の人的交流は進んでいるものの、各社が個別に実施している研修を共通化あるいは共同で実施し、グループのさらなる一体感を醸成したいと思います。

全国13事業所で実施しているタウンミーティングの様子

グループ共通のタレントマネジメントシステム導入も検討しています。グループが抱える人的資本を可視化するプラットフォームを構築し、人材育成や人事異動などの施策につなげたいと考えています。

▶ 人的資本についてはP.75をご覧ください

2024年4月から、グループの全従業員に対して自社株式を給付するインセンティブプラン「株式給付信託（J-ESOP）」を導入しました。グループの企業価値を反映する「インフロニア株式」を媒介として一体感を高め、グループの一員であるという当事者意識、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」を向上させることが目的です。

全国13事業所で実施しているタウンミーティングや経営会議のライブ配信、取締役会の議事録の全社員への公開等は当社設立時より継続しており、グループ意識の醸成やエンゲージメント向上、シナジー創出につながることを期待しています。

▶「株式給付信託（J-ESOP）」についてはP.36をご覧ください

「請負×脱請負」路線の深化

脱請負を推進していく中で、請負のビジネスを減らしていくのかと質問を受けることがありますが、それは誤解です。脱請負ビジネスが増えることで、結果として請負ビジネスが占める割合が下がるかもしれませんが、請負の事業自体を縮小することはまったく想定していません。請負と脱請負は二項対立ではなく、大きく言えば、契約が建設工事のみに関わるものなのか、それともその後の運営まで含めるのか、投資を伴うのか伴わないのかの違いだけです。

私が社員に求めているのは自らが新しい価値を作るという発想で事業に取り組んでいく姿勢です。従来の請負という業態にとらわれず「請負的な発想から脱する」という脱請負思考を持ち、請負を強くすることが脱請負でのリターンを最大化させる武器になり、請負と脱請負の好循環によって利益を生み出すということを忘れず、各々の業務に取り組んでほしいと思っています。

今日まで、既成概念に縛られずに従来のやり方を突破していくため社員の意識改革に注力してきましたが、グループ全体の意識が徐々に変わってきたことを実感しています。社員も緊張感を持って総合インフラサービス企業という新たな未来を目指しています。

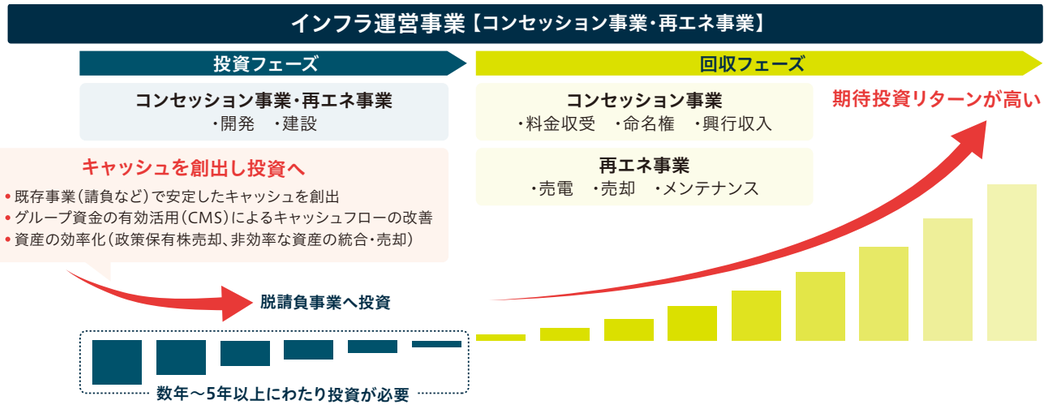
インフロニアグループを支える投資家の皆様へ

当社グループの2023年度（2024年3月期）の業績は、前年比で大幅な増収増益を達成しました。資材価格や労務費が上昇基調にあり、建設業界における好不調の差が明確に分かれる中で好調を維持できている背景には、約10年以上前から取り組んできた受注規律の強化や、顧客との信頼関係による価格交渉など、過去からの改革の延長線上に今があるためだと考えています。

総合インフラサービス企業という誰もまだ見たことのないビジネスモデルに変容することを目指して当社設立から3年、私たちが立てたこのビジョンは正しいと確信しています。

その上で、ステークホルダーの皆様には、私たちの目指すビジネスモデルは先行投資が必要なビジネスであるという点をご理解いただきたいと思っています。インフラビジネスには事業リスクもあり、大きな投資が伴うこともあります。私たちは事業の価値を未来に置き、手掛ける事業が将来生み出す価値を算定し、バックキャストで先行投資しています。そして、これまで培ってきたエンジニアリング力や金融ノウハウを活用することでリスクを最小化し、大きなリターンを生み出そうとしています。

今後も、私たちのビジョンを伝え続け、長期的な収益力やキャッシュフロー創出、資本の分配や株主還元など市場からの要請に応えるために投資家及びステークホルダーの皆様と相互理解を深める場や情報開示を充実させていきます。私たちの壮大な挑戦を見守っていただき、その取り組みを評価していただきたいと思います。皆様の期待に応えるべく役職員一丸となって当社グループの持続的な成長に取り組みます。



社外取締役 座談会

グループのスピード感ある成長を支援
～ インフロニア設立から3年、社外取締役が語る ～

―― インフロニアグループの歩みと展望について

ビジネスドメインを定義し直して イノベーションを創出

橋本　インフロニアは2021年10月の設立以降、「総合インフラサービス企業」へと着実に歩んできました。未知の領域にチャレンジしていくため、機関設計としては建設業界で初めて指名委員会等設置会社を選択し、高度なガバナンス体制による適正なリスクマネジメントに取り組んできました。取締役による経営と執行役による業務遂行を明確に分離したことが、経営における意思決定のスピードアップにつながっています。私たち社外取締役も含めた取締役は重要な経営判断の議論に集中できています。

当社グループは3事業会社を上場廃止すると同時に、持株会社を新規上場することにより、持株会社の求心力を高め、事業会社は自由度を失うことなく、遠心力を発揮できる体制を目指しました。経営層と従業員との対話を積極的に行ったほか、持株会社と事業会社間で人事交流を進め、収益力、技術力の向上や顧客基盤の拡大などにおいて、グループとしてのシナジーを生み出せるようになりました。

米倉　「INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画」では、2030年度に営業利益1,000億円、純利益700億円、ROE12%を経営目標に掲げています。従来のような請負中心では達成が難しい数字です。短期的結果に一喜一憂するのではなく、長期的な視点から経営を行っていくことが重要です。多くの日本企業が事業領域を狭く定義しがちな中で、当社グループはゼネコンから「総合インフラサービス企業」へとビジネスドメイン（事業領域）の変更に果敢に挑戦し、世界に飛躍することを宣言しています。そのためには、まず長期的な視点での人材育成とスピード感のある事業展開が必要となるでしょう。

当社グループが創出する価値を従来のゼネコンの枠ではなく、ハードからソフトにわたる「インフラの整備」の中に位置づければ、まさに発展途上国だけでなく戦争・紛争で破壊された地域においても救世主になれるのです。

森谷　通常なら1、2年はかかるホールディングス設立を実質半年でやり遂げたスピード感は目を見張るものがあります。設立当初は課題もありましたが、3年かけてグループ経営の体制を整備し、これからが成長に向けた正念場です。

2030年度に営業利益1,000億円という目標を達成するには、社外取締役であっても現場の状況を知らなければいけません。私自身は製造業出身のため、機会があれば現場の声を聞いてオペレーションについて理解に努めています。現場に足を運ぶことで、何が不足しているのか課題も見えてきます。現場の課題意識を理解した上で、経営の視点から解決していくことも取締役の役割だと考えています。

市場との対話を進め、PBRの向上に挑む

村山　私は金融出身で、建設不動産セクターをアナリストとして見てきました。その経験からすると、ホールディングスを設立すると決定した以降、これまでの3年半はポジティブサプライズの連続です。建設セクターは横並びの意識が強く、保守的な内需系企業が多いイメージが強いのですが、当社グループはゼネコンの枠を越えて成長することを目指しています。

2030年の目標はゼネコン業態のままであれば、夢物語の数字だと思います。けれども土木、建築、舗装、機械に加えてインフラ運営、そして新たに日本風力開発が加わるなど、当社設立時には想像できなかったようなビジネスドメインの変更に、スピード感を持って挑戦することで、その実現に近づいてきています。社員の方々は本当に大変なチャレンジをされているわけですが、このチャレンジはオールドファッションな業界の中でビジネスドメインを変えていくという観点で、将来高明なビジネス誌にケーススタディとして取り上げていただけるかもしれない、それほどのことをやっているのだと、社員の皆さんを励ましています。

髙木　2024年3月期は過去最高益を達成しましたが、私たち社外取締役を含めて、経営陣は危機感を持って経営に取り組んでいます。当社設立時に900円台だった株価は、現在は1,200円台（座談会実施日時点）になりましたが、PBRは0.8倍程度と1倍を大きく下回っており、市場からの評価は十分とは言えません。2030年度の目標達成に向けて、一歩一歩着実に数値目標を達成し、企業価値を高めていく必要があります。IR活動も含めて市場との対話を進めて、当社グループの取り組みを積極的に発信していかなければいけません。

―― 日本風力開発のグループ入りにあたって

日本風力開発は今後の成長の重要なピース

橋本　2024年1月には日本風力開発が新たにグループに加わりました。今後当社グループが成長していく中で、日本風力開発は重要な役割を担うと感じました。買収額が2,000億円を超えることについては様々な意見が出ましたが、最終的には取締役全員が賛成しました。事業会社単体では、これだけの規模のM&Aを実現するのは容易ではありません。グループ全体の資金力があったからこそ実現できたM&Aです。

日本風力開発が加わり、「総合インフラサービス企業」を目指す上で選択肢が飛躍的に増えました。取締役会として経営資源をどのように配分していくのがグループの成長に最善かを議論していきたいと考えています。

髙木　建設業界のアナリストを務めてきた経験の中で、投資家に伝えたいのは、建設事業において「設計・調達・建設」を追求していてもバリュエーションは高まらないということです。総合インフラサービス企業を目指す上で、長期的なバリュエーションを上げていくには、再生可能エネルギー事業は重要なピースであり、日本風力開発の買収は絶対に必要な投資と考えていました。

米倉　21世紀はSDGsの時代です。地球環境の保全と持続的な成長の両立が求められます。地球環境を守りながら企業として成長を続け、発展途上国の成長にも寄与していくことは日本企業が強みを発揮できる領域です。

当初は日本風力開発を買収するなど思いもしませんでしたが、インフラ事業の新しいビジネスモデルをゼロから作り上げるのは困難で、まさに時間（スピード）と環境型技術を買うためのM&Aでした。M&Aでは買収後の企業文化や風土の統合が重要になります。多様な会社が集まる当社グループであれば、この統合をうまく進められるのではないかと感じています。

村山　リスクとリターンという観点から見ると、今回の大型買収には当然リスクはあると思います。ただ、私は“No risk, No return.（リスクを取らずしてリターンは得られない）”という言葉の通り、総合インフラサービスという大きな絵を描く中で、日本風力開発はこれまで当社グループになかった要素であり、リスクはあっても買収すべきだと思いました。

M&Aのリスクを最小化し、統合効果を最大化できるかはM&A後の統合プロセスを指すPMI（Post Merger Integration）次第です。統合の対象範囲は、経営、業務、意識など統合に関わる全てのプロセスに及びます。経営側が日本風力開発をグループ内にどう統合していくか取締役として高い緊張感を持って意識していかなくてはと考えています。

社員の皆さんの話をお聞きして、日本風力開発は非常に多様性に富んだ会社だと感じました。大半がキャリア採用で様々な能力や経験の人たちが集まった会社です。今後、日本風力開発がグループの多様性を高めてくれることを期待しています。

事業領域の拡大がもたらす今後の成長を市場に訴求する

森谷　日本風力開発を買収して終わりではなく、ここからが始まりです。

今後どのようにロールアップして日本風力開発の企業価値だけでなく、グループ全体の企業価値を向上させるかが勝負です。企業価値を高め、キャッシュを創出し、新たなM&A等の成長戦略の資金を捻出していかなければいけません。

グローバル市場に打って出るタイミングでは、M&Aがますます重要になるでしょう。その意味では、日本風力開発をどうやって成長させるかは最初の試金石になるでしょう。

現在の株価を見る限り、投資家には日本風力開発の企業価値がまだ伝わっていないように思います。2030年度の目標達成に向けてきちんと成果を出して、私たちの考えが正しかったことを証明する必要があります。

日本風力開発が、総合インフラサービス企業として成長するための重要な要素であることを、そしてそれが営業利益やキャッシュを確実に生み出しグループ全体の企業価値を高めることをより具体的に投資家に対して説明することが重要です。例えば買収に投じた2,000億円のリターンをどれくらいの期間で得られるのか示さなくてはいけません。

髙木　私自身は株価について別の見方をしています。インフロニアの株価が低迷したのは、CB（転換社債）を発行した後です。日本風力開発の完全子会社化では、実は株価はネガティブには反応していません。CB発行による買収資金の調達に対して、将来的な株数増から一株当たり利益の希薄化が懸念されたことが株価に影響したのでしょう。市場は今回のM＆Aに対し、それなりの評価をしてくれているのではないでしょうか。

機関投資家は長期的な観点から株式を保有するといっても四半期ごとに投資先のレビューをします。買収の成果が出るまで3年や5年も待てないのが実際でしょう。ただ、私たちはもう少し長期的な時間軸で総合インフラサービス企業を目指しています。市場と丁寧に対話を繰り返し、着実に利益を出しながらコミュニケーションをとる必要があります。

── ガバナンス強化に向けての取り組みについて

内部統制システムでグループガバナンスを強化

橋本　取締役会議長と同時に監査委員長を務めている立場から言うと、グループ経営を進める中で、まずは内部統制システムを通じたモニタリングが重要であり、そのために、内部統制システム自体の見直しを毎年実施し、常に改善に努めています。

また、経営の迅速性は重要ですが、執行側に多くを権限委譲し過ぎて経営側から事業の全体像が見えなくなってもいけません。業務執行が決められた範囲内できっちりと運営されているかモニタリングすることが肝要です。こうした観点から2023年度の期中には経営監査部が執行役の業務執行報告をダブルチェックする仕組みに変えました。こうした仕組みを取り入れている企業は多くないと思います。

米倉　指名委員会では、次の経営者は誰にしようという話より先に、どのように人材育成するかという話題が出てきます。ほかにも監査に関して、リスクばかりを強調して押さえ込むのではなく、リターンも含めて将来戦略の中でリスクについても議論できているのは良い点だと思います。

私は企業が成長していく上で愛社精神というか「同じ船に乗っているという仲間意識」は極めて重要な要素だと考えています。当社が、社員の貢献が株価に反映されその果実を分かち合う仕組みとしての従業員株式給付信託（J-ESOP）の制度も導入したのは、従業員のエンゲージメントを高める良い取り組みだと思います。

サクセッションプランを利用し中核人材を育成

森谷　指名委員会の委員長を務めていますが、委員会の大きな役割は、①取締役、代表執行役及び執行役の選解任に関する審議・答申と、②サクセッションプランの作成・運用です。サクセッションプランは昨年度1年かけて策定し、2024年4月から稼働しています。

企業はまず人材育成が重要です。私は次の役員候補たちとできるだけ会話したいと考え、社内の研修会になるべく参加するようにしています。会社の成長にとって、会社の中核になる人材をどれだけ抱えることができるかが勝負になります。会社はサクセッションプランをうまく利用しながら、次の幹部候補生を育て、彼らには愛社精神を持ちながらマネジメントを学んでほしいと思っています。

もう一方で、社内に不足している人材を外部から獲得するルートも作っています。外部から新たに採用した人が将来経営を担う可能性も含めて人材育成を進めていきます。

村山　優れた人材の意欲を引き出すため、報酬制度を成果型に変えつつあり、今後もやる気を引き出す制度に改革していきます。若手の執行役員や部長が出てきており、同年代の従業員でも業務パフォーマンスで給与に差が出る体系を取っています。指名委員会を中心として人材育成のプランが出来上がり、次の幹部候補生の育成に全社を挙げて取り組んでいます。社員がイニシアチブを持って会社を変えていける仕組みづくりには力を入れてきました。

一方、社員の多様性はまだまだ不足していると感じます。女性管理職比率は8.3%（インフロニア単体）と低い状況です。建設セクターはもともと女性が少ない業態ですが、外部採用やグループ内交流の活発化で変化が生まれてくることを期待しますし、多様性の推進には引き続き注力していきます。

髙木　私が委員長を務める報酬委員会では、経営陣の利益成長マインドの醸成が大きな課題だと認識しています。マインドを醸成するために、固定報酬の比率をかなり下げて変動報酬の比率を上げました。

企業規模や利益規模で見て、これだけ変動報酬の比率が高い総報酬になっている企業は少ないでしょう。経営陣だけでなく社員の報酬も同様です。今後も委員会で報酬体系について検討を深めていきたいと思っています。

── グループの永続成長に必要な取り組みは

インフラの未来を作る旗を掲げて走り続ける

橋本　当社グループは本当に多くのことにチャレンジしてきました。経営側が進めたいと考えていることを、後押しするのか、あるいは引き留めるのかを、きちんと判断していくことが社外取締役としての役割だと思います。「ヒト・モノ・カネ」をどのように配分していくか、経営とは突き詰めるとその1点です。

監査というのは企業経営において重要なアンカーです。業務の改善につながるような業務監査だけでなく、経営監査までできるような仕組みにすべく監査委員会では議論しています。ブレーキだけでなく、アクセルを踏めるようにバランスをとっていく必要があります。

従来と大きく変わってきているのが、サイバーセキュリティ関連です。何か問題が起きた時には、会社がダメージを受けるだけでなく取締役会全体が善管注意義務違反を問われかねません。監査部門にもシステムに精通した人材を入れていく時期に来ています。

米倉　日本初の「総合インフラサービス企業」を目指すという旗を立てた以上、そこにこだわってインフラの未来を作っていくべきです。グローバル市場への進出も必然となってくるでしょう。例えば、日本の下水道システムは世界的に見ても非常に優れており、欲しがる国は多いでしょう。資金需要が逼迫する国におけるコンセッション事業についても同様です。

世界に打って出るには必要な人材や採用のやり方も全く変わるはずです。例えば、生成AIの「ChatGPT」などはそれ自体以上に応用範囲の広さが画期的です。建設業やインフラ整備でも、新しい知識を応用できる人材が大量に必要で、そうした人材にとって魅力的な企業であり続けなければ良い人材を採れません。目指すべき方向に向けて旗を立て続けて、世界中からインフロニアの理念に共感する人材獲得を進めなければならないでしょう。

森谷　グループが永続的に成長していくことを目指す中で、私たち設立時からの社外取締役ができるのは基盤づくり、そして次の成長のステップを築くことの準備です。次に目指すべきは、日本風力開発の事業を成功に導き、グループとしての価値を向上して、創出したキャッシュを更なるグループ全体の企業価値向上に向けて国内外でのM&A等に投じていけば、成長戦略の道筋を確実なものにできるでしょう。そうした成果を、次の人たちに託していくことが私たちの仕事だと考えています。

村山　成長に向けてビジネスドメインの変換を推進し、企業価値に結び付けなくてはいけません。そのためには様々な意見を活発に言い合える多様性が重要で、多様な人材が生き生きと働ける企業風土を醸成することが何より大切です。

髙木　一橋大学の伊藤邦雄教授による日本企業の価値向上へまとめた提言「伊藤レポート」が出てから今年で10年が経ちます。以前はPERやPBR、ROEなど考慮せずに経営している企業もありましたが、この10年で企業経営の在り方は大きく変わったと感じています。

社外取締役の役割は企業価値の向上だと私は考えます。企業価値に対する考え方はステークホルダーによって異なりますが、PBRが1倍を大きく下回る状況は看過できません。総合インフラサービスという全く新しい業態の企業として評価してもらえるよう投資家とのエンゲージメントを進める必要があります。

我が国のインフラを取り巻く社会課題

少子高齢化による人口構造の変化は、財源不足や担い手不足、それに伴う地域の暮らしを支える様々なインフラ機能の低下・衰退といった社会課題の深刻化にもつながっています。

また、気候変動による異常気象の増大への対応、エネルギー供給の安定性確保なども私たちの暮らしにおいて急務であり、これらを解決するためには脱炭素への取り組みや再生可能エネルギーの拡大が必要不可欠です。

私たちインフロニアグループは、事業活動を通じてこのようなインフラを取り巻く社会課題を解決しようとしています。

我が国のインフラの現状

財源不足

2020年度
我が国が抱える
インフラストック
約800兆円

1980～2023年度
国内総支出に占める
建設投資比率の推移
▲7.6%　2023年度12.3%　1980年度19.9%

2001～2021年度
建設投資に占める
維持修繕工事比率の推移
+9.6%　2001年度21.0%　2022年度30.6%

2048年度
事後保全による
維持管理更新費
約12.3兆円　2018年度 約5.2兆円

【出典】内閣府「社会資本ストック推計」、一般社団法人 日本建設業連合会「建設業デジタルハンドブック」、国土交通省「国土交通省所管分野における社会資本の将来の維持管理・更新費の推計」

老朽化

2040年までに
50年以上経過する道路橋の割合
約75%

2040年までに
50年以上経過する湾岸施設の割合
約66%

2040年までに
50年以上経過するトンネルの割合
約53%

2040年までに
50年以上経過する下水道管きょの割合
約35%

【出典】国土交通省「国土交通白書2022」

少子高齢化と地域課題

2050年**ピーク時からの総人口減少数**
▲2,339万人
2008年ピーク時12,808万人、2050年10,469万人

2040年**消滅可能性都市数**
896自治体

【出典】国土交通省「第三次国土形成計画（全国計画）関連データ集」、国土交通政策研究所「『政策課題勉強会』『地域消滅時代』を見据えた今後の国土交通戦略のあり方について」

エネルギー

2021年度　発電電力量に占める
再エネ比率
20.3%

2021年度　**OECD加盟国38か国中**
エネルギー自給率
ワースト2位　（38か国中37位）自給率13.3%

【出典】経済産業省 資源エネルギー庁「日本のエネルギー2023年度版『エネルギーの今を知る10の質問』」

異常気象

1850～1900年、2011～2020年比
平均気温上昇
+1.1度

2014～2023年、1976～1985年比
年間豪雨発生頻度
3時間降水量150㎜以上の年間発生回数
約1.8倍

【出典】気象庁「AR6 統合報告書 政策決定者向け要約」、国連環境計画（UNEP）「排出ギャップ報告書2022」、気象庁「大雨や猛暑日など（極端現象）のこれまでの変化」

まちの安全・暮らしやすさ

2023年
買物弱者対策が必要な市町村
971市町村　農林水産省のアンケートに回答した1,089市町村のうち89.7%

2023年
空き家率
13.8%　空き家900万戸

【出典】農林水産省「『食料品アクセス問題』に関する全国市町村アンケート令和5年度調査結果」、総務省統計局「令和5年住宅・土地統計調査」

担い手不足

2023年
ピーク時からの建設技能者の減少数
▲157万人　ピーク（1997年）464万人　2023年307万人

2023年
建設就労者の担い手高齢化率（55歳以上の割合）
36.6%

【出典】一般社団法人 日本建設業連合会「建設業デジタルハンドブック」

ダイバーシティ

2023年　全産業と比較した
建設業の女性就業者比率
約1/3　全産業45.2%　建設業18.2%（内技能者2.7%）

2023年
建設業における女性管理職比率
6.2%　全産業9.8%

【出典】一般社団法人 日本建設業連合会「建設業デジタルハンドブック」、帝国データバンク 女性登用に対する企業の意識調査（2023年）

価値創造プロセス

Mission 私たちの使命
インフラストラクチャー・ビジネスの既成概念に挑み、　イノベーティブなアイデアで、世界中に最適なサービスを提供する。

Vision 私たちが目指す未来
どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。

Input

我が国のインフラを取り巻く社会課題 P.15-16
- 財源不足
- 老朽化
- 少子高齢化と地域課題
- エネルギー
- 異常気象
- まちの安全・暮らしやすさ
- 担い手不足
- ダイバーシティ

成長を支える6つの事業基盤 P.27-28

人的資本
情熱を持って、価値を創造できる人材
従業員数 8,037人（グループ連結）

財務資本
攻めと守りの財務マネジメント
自己資本比率 28.4%

ビジネスノウハウ（知的資本）
100年の歴史で培われたノウハウ

国内外拠点（製造資本）
きめ細かな対応を可能にする自社拠点と地域ネットワーク
国内外拠点数 316拠点（事業会社合計）

長期パートナーシップ（社会・関係資本）
協力会社・アライアンス・顧客
協力会社会加入社数 735社（グループ合計）

自然資本
「地球」も当社の大切なステークホルダー
地球への配当：連結純利益の 2%を拠出

競争優位性 P.26
- ホールディングス体制
- 事業会社各社の地域ネットワークを活用し、ホールディングス全体に展開
- 事業パートナーとの連携・支援
- 事業ポートフォリオ管理

Business Model

マテリアリティ P.21
- インフラサービス事業を通じた社会課題解決
- 安全安心とより快適な社会の創造
- 攻めの環境配慮社会の実現
- バリューチェーンの強化

インフラの未来に挑むビジネスモデル
Challenge the status quo

- 一気通貫 × 領域拡大 P.24
- 請負 × 脱請負 P.23
- 資本のリサイクル P.25
- ノウハウ、CSV思考
- パートナーシップ、ファイナンス力
- 再投資、セカンダリー市場創出

IT・DX戦略の加速 P.59-60

人材戦略の推進 P.75-76

マテリアリティ P.22
- 事業基盤の強化
- 守りの環境配慮社会の実現
- 価値創造人材と相互尊重
- ガバナンスの強化

INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画 P.35-36

価値創造の源泉　実効力を支えるガバナンスの強化 P.65-68

Output

- 土木事業 P.47
- 建築事業 P.49
- インフラ運営事業 P.51
- 舗装事業 P.53
- 機械事業 P.55
- 関連事業 P.57

Outcome

総合KPI P.19
INF付加価値額
1,742億円
（2023年度実績）（計画1,549億円）

経済的価値（2030年度目標）実績はP.79-80
- 売上高 1.2兆円以上
- 営業利益 1,000億円以上
- ROE 12%以上
- 配当性向 30%以上
- 純利益 700億円以上
- 業績に応じた報酬への還元 300億円以上

社会的価値（2030年度目標）実績はP.81-82
- 温室効果ガス スコープ1・2 40%削減（2050年 排出実質ゼロ）
- 再エネ利用率 スコープ2 RE60
- 温室効果ガス スコープ3 40%削減
- 重大災害件数 0件
- 女性社員雇用率 前年度比増
- 社外取締役比率 過半数

Value 私たちが約束する価値
社会・地域の安全安心とサステナビリティ

グループ共通の道しるべ（行動指針）
INFRONEER^　（インフロニア・キャレット）P.4

総合KPI達成に向けた取り組み

インフロニアグループは、中長期経営計画のもと独自の新たな「付加価値」を設定し、その最大化に取り組んでいます。市場における企業価値算出方法にはDCF法等がありますが、インフロニアが考える企業価値は時価総額だけでなく、当社の事業基盤と全てのステークホルダーが得る価値を含めています。当社グループが目指す「総合インフラサービス企業」の実現には、社会・会社・社員・株主といったあらゆるステークホルダーがひとつの目標に向かって進む仕組みが必要です。そのためには社会への貢献、会社の売上や利益、社員の給与、株主還元の各々が単独で向上するのではなく、これら全てが連動し、スパイラルアップしていくことが大事であり、これを実現するためには独自の「付加価値」を設定することが重要だという考えに至りました。企業価値の一部を数値化し、「INF付加価値額」、「INF付加価値生産性」を総合KPIとして定め、経営指標として管理しています。2023年度は、計画1,549億円に対して、実績1,742億円でした。

加えて、総合KPIであるINF付加価値額を役員報酬の評価基準に導入することにより、中長期目線の企業価値向上を目指しています。

総合KPI

インフロニアが考える付加価値“INF付加価値額”

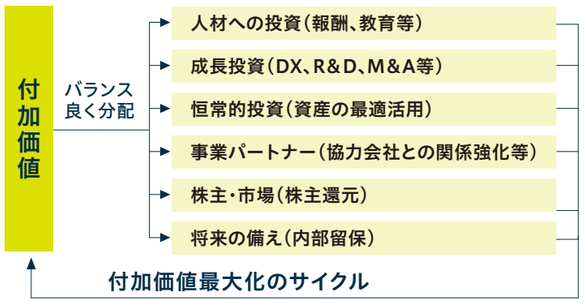
= Σ（ 総人件費＋研究開発費 ＋ 営業利益＋減価償却費 ）

将来の価値創造への期待度向上への取り組み　将来に向けた価値の蓄積向上への取り組み

“INF付加価値生産性” = INF付加価値額 ／ 総従業員数

創造スピード・加速度向上への取り組み

持続的成長のための付加価値の分配

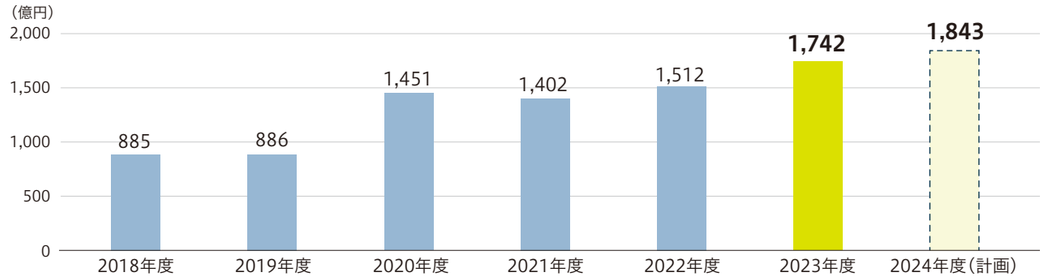


付加価値は社員還元、成長投資、株主還元、将来への備え（内部留保等）にバランスよく分配していく方針としています。

これらの分配額を最大化するためには、何よりも、その原資となる付加価値の最大化が不可欠です。

付加価値の最大化とポートフォリオの最適化・充実化を図り、その結果、ROICの向上・資本コスト低減や時価総額の拡大につながると考えています。

総合KPI ～INF付加価値額～



マテリアリティ・KPI

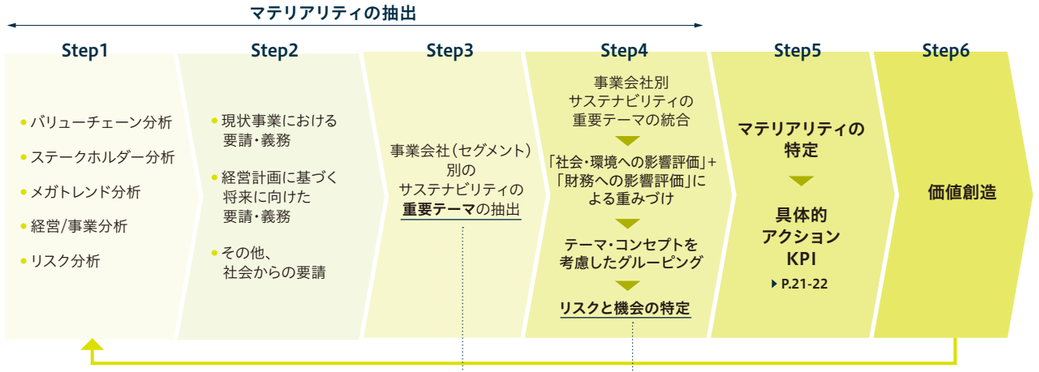
当社グループは社会課題解決の迅速な推進と実現のため、継続的な付加価値の追求と提供により、企業価値を向上し、永続的に社会全体へ貢献するため以下の6つのマテリアリティを特定しました。

- 安全安心とより快適な社会の創造
- 攻めの環境配慮社会の実現
- バリューチェーンの強化
- 守りの環境配慮社会の実現
- 価値創造人材と相互尊重
- ガバナンスの強化

マテリアリティ特定プロセス

事業会社によるホールディングス体制への移行に伴い、経営会議や取締役会での議論とともに、事業会社の多様な分野のメンバーによる検討を約半年間重ね、特に取り組むべき社会課題解決、マテリアリティ特定を行いました。

ステークホルダーの皆様にもインフラを取り巻く課題と当社グループの活動への理解を深めていただくために、マテリアリティは、シンプルで分かりやすい表現に集約しています。また、経営計画、各セグメント事業と重点課題の結び付きを具体的に明確にすることを心がけました。今後も環境の変化やステークホルダーのご意見・ご期待を踏まえ、サステナビリティ委員会で議論の上、マテリアリティの見直しを行っていきます。2024年1月の日本風力開発のグループ会社化に伴い、現在一部見直しを進めています。本マテリアリティ・KPIの記載は、2023年4月の内容にて記載しています。



重要テーマの抽出

当社はマテリアリティ特定のためにグループ全体での重要テーマを抽出・統合・評価しました。

重要テーマ（29項目のうち一部）

- 再生可能エネルギーによる発電及び発電施設の建設
- 環境負荷低減を実現する工法、設備・商品の設計・施工・製造の推進（ZEB、木造建築 等）
- バリューチェーン全体の温室効果ガス排出の削減
- 生物多様性の保全
- インフラ運営事業の拡大（コンセッション事業を通じた）社会課題解決への貢献
- サプライチェーン全体におけるサステナビリティ対応の推進
- 人権への理解向上と侵害防止
- ガバナンスの強化

リスクと機会の特定

29項目の重要テーマに対して、グループ全体・各事業会社へ及ぼすリスク・機会を検討し重要性を評価しました。また、長期経営方針の一部として検討し、対応する経営上の課題を抽出しました。

検討・抽出した経営課題を、グループの経営陣・社外取締役を含む取締役が中心となって検討・議論し、取締役会で特に重要なものとして特定しました。

▶ リスクマネジメントの詳細はP.68、「Step3 重要テーマの抽出」、「Step4 リスクと機会特定」の詳細はWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/sustainability/materiality.html

マテリアリティ・KPI一覧

	戦略3本柱	マテリアリティ	サブ課題	2030中長期目標（達成ビジョン）	KPI（2030年度目標）※2022年設定	KPI値	2023年度実績
インフラサービス事業を通じた社会課題解決	新たな収益基盤の確立 P.36	安全安心とより快適な社会の創造	• インフラ運営事業の拡大（コンセッション事業を通じた社会課題解決への貢献） • 建設物（建物・橋・トンネル・道路・ダム等）商品の安全性と品質の確保 • 建設物（建物・橋・トンネル・道路・ダム等）の機能性、快適性向上に貢献する商品・工法の開発・販売・施工の推進 • 防災・減災の推進	• ポートフォリオの充実と収益性拡大 • 顧客からの高評価獲得（品質、安全、機能性、快適性と付加価値提案）	請負と脱請負の営業利益比	50:50	102:-2 ※2023年度は戦略的にインフラ売却を先送りしたため、脱請負の営業利益が低くなっています。
					土木 工事成績評点	80/100点以上	81.2点
					建築 顧客満足度調査	80/100点以上	87点
					舗装 顧客満足度調査	80/100点以上	工事部門 89.14点 製品部門 85.2点
					機械 顧客満足度調査	5段階評価中、4以上	3.9
		攻めの環境配慮社会の実現	• 再生可能エネルギーによる発電及び発電施設の建設・運営 • 環境負荷低減を実現する工法、設備・商品の設計・施工・製造の推進（ZEB、木造建築等）	• 再生可能エネルギー関連事業の拡大 • カーボンニュートラルの実現に寄与する設計施工施設への取り組み強化	開発した累積総発電量	100万MWh/年（1,000GWh/年）	54.6万MWh/年（546GWh/年）
					設計施工比率 建築	70%（3年平均）	63.29%（3年平均）
					木造・木質化建築における炭素固定量	2,000t-CO_2/年	496t-CO_2/年
					設計施工非住宅案件のZEB採用率	40%	29%
	生産性改革 P.35	バリューチェーンの強化	• 地域コミュニティへの公益向上/地域での優先調達 • 協力会社との連携強化/供給能力強化と生産性向上（担い手確保・教育） • 建設現場の省力化、効率化に貢献する工法、技術、商品の設計・施工/開発・製造の推進	• 地方拠点社員の地元採用率、地域内発注の拡大 • 協力会社の供給能力向上と担い手育成 • 建設現場の省力化、効率化、適正化 • シェアード化による業務効率最大化と販管費最小化による経営資源の適正配分 • 建設現場の省力化、効率化に貢献する認定技術/商品の開発を加速する	MKが運営するコンセッション事業でのSPC社員に占める現地採用の割合	64.6%	56.4%
					建設キャリアアップシステム現場登録率	2023年度100%	事業者登録率:75% 技能者登録率:75% 現場登録率:100%
					一人当たり完工高	1.37億円/人 土木 1.53億円/人 建築	1.07億円/人 土木 1.25億円/人 建築
					ROIC	策定中	4.0%
					認定技術基準の早期作成	策定中	–

	戦略3本柱	マテリアリティ	サブ課題	2030中長期目標（達成ビジョン）	KPI（2030年度目標）※2022年設定	KPI値	2023年度実績
事業基盤の強化	体質強化・改善 P.36	守りの環境配慮社会の実現 P.69	• バリューチェーン全体の温室効果ガス排出の削減 • 化石資源由来原材料の削減 • 再生材の利用率向上と廃棄物ゼロに向けた取り組み • 生物多様性の保全	• バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量削減 • 全社における非化石証書の導入 • プラントからの温室効果ガス排出量削減 • 新設工事における廃棄物の削減 • 工場における廃棄物大幅削減 • 再生材利用率向上 • 生物多様性保全に向けたマネジメント制度を確立 • 生物多様性保全技術を幅広く展開する • 森づくりの活動の継続と発展	温室効果ガスの削減（2018年度比） スコープ1・2	2030年度40%削減 2050年度排出実質0	29%削減
					スコープ2 再生可能エネルギー（電力）利用率	2030年度RE60 2050年度RE100	62%
					スコープ3	2030年度40%削減	47%削減
					廃棄物排出量	前年度比改善	合計数値:集計中 MK:51万t（前年度比▲16万t） MD:31万t（前年度比▲2万t） MS:集計中
					再生材利用率	前年度比改善	アスファルト:78%（前年度比+2%） コンクリート:32%（前年度比+10%） スチール:58%（前年度比+10%）
					生物多様性と生態系サービスの維持に資する「地球への配当」の金額	前年度比増	8百万円（前年度比+3百万円）
		価値創造人材と相互尊重 P.73	• グループ人材戦略の推進教育（研修の充実と推進） • 労働者の就労環境・条件の改善/安全衛生の推進 • 人材の多様性の受け入れと活躍の場の拡大/人権への理解向上と侵害防止 • 不法就労/強制労働の防止（外国人労働者への対応）	• それぞれの社員にとって必要な研修の完全受講を実現する • 出産・育児等の休職・休暇取得率向上 • 適切な総労働時間の実現 • 労働者の心身の健康を維持継続 • 働き甲斐のある職場の実現 • 障がい者、女性社員、女性技能社員の雇用率向上 • 全社員が人権尊重に対する認識を高め適切な判断と行動ができるようになる • 施工現場で働く外国人の全てが正当な就労条件のもとで働いていることの維持継続	多様な人材が活躍できる企業風土・制度の構築による社員エンゲージメントの向上 強みの強化と伸びしろ（弱み）の改善（フィードバック・施策の実施）		
					女性社員雇用率の向上	前年度比増	16.0%（前年度比▲1.3%）
					重大災害ゼロ 度数率の低減	度数率を2030年度まで継続して0.6以下（MK）	度数率:0.50 強度率:0.02
					個の力向上に向けた人材育成の実施 人事部主催の研修への参加率	100%	94.6%
		ガバナンスの強化 P.65	• 実効性あるガバナンス体制の構築 • コンプライアンスの遵守と不当競争・腐敗の防止 • 情報セキュリティ • 顧客プライバシー • リスク管理の強化	• 社外取締役を過半数とする取締役会の実現 • 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の運営 • サステナビリティ委員会を中心とした施策の推進 • ステークホルダーから信頼されるガバナンス体制であること • 重大な法令違反件数をゼロとする • 重大な情報セキュリティ事故を起こさない • 顧客プライバシーの漏洩事故を起こさない • リスク管理体制の適切な運用の維持	指名委員会等設置会社制の導入によるガバナンス機能の強化 社外取締役比率	過半数	55.5%（5名/9名）
					取締役議長及び指名・報酬・監査委員長への独立社外取締役起用		取締役議長及び指名・報酬・監査委員長は独立社外取締役を起用
					社長をリーダーとするサステナビリティ委員会のもとPDCAの実施		サステナビリティ委員会開催回数:4回

MK=前田建設 MD=前田道路 MS=前田製作所

※2024年1月の日本風力開発のグループ会社化に伴い、現在一部見直しを進めています。本マテリアリティ・KPIの記載は、2023年4月の内容にて記載しています。

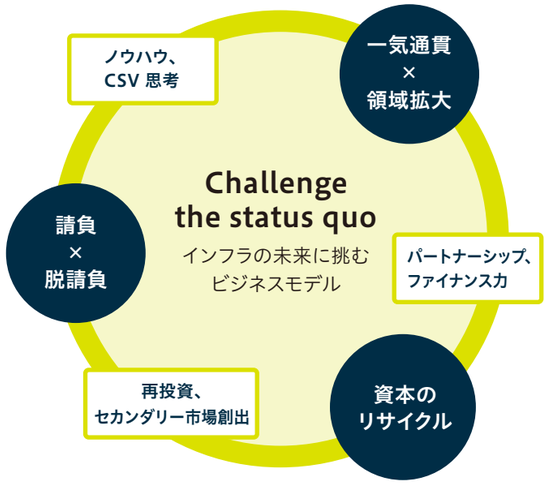
インフラの未来に挑む、3つのビジネスモデル

インフラサービスの自由が広がる世界を目指し、自らも成長しながら事業を通じてインフラの課題を解決していくために、インフロニアグループは3つのビジネスモデルに注力しています。

ビジネスモデルの全体像

当社グループの3つのビジネスモデルは、「請負×脱請負」、「一気通貫×領域拡大」、「資本のリサイクル」です。

事業会社の従来の事業における強みを活かしつつ、経済や政策などの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、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」をグループ全体戦略として強力に推進しています。当社グループは、事業の開発や運営の実績を通じて蓄積されたノウハウと、多様かつ豊富な知見・経験を有する人材、ライフサイクルコストの最小化と適切なリスク評価に基づくファイナンス力を駆使し、多様な分野にアプローチできます。これらの強みを武器に、競争力を最大化し、高収益かつ安定的な収益基盤の確立を目指します。



請負 × 脱請負

請負の強化と脱請負の拡大で成長サイクルの好循環を実現

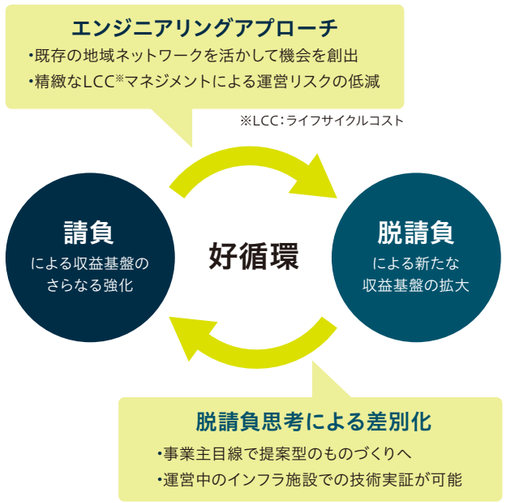
自社収益の安定化と拡大を図りながらも、事業リスクを取り、「総合インフラサービス企業」だから実現できる付加価値の創造とインフラサービスの継続的な社会への提供を通じて、企業価値向上を図ります。

請負

請負事業は、当社グループの柱であり強みです。長い年月をかけ培ってきたエンジニアリング力や地域ネットワークは、脱請負においても事業のリスクやコストの低減に必要なノウハウです。請負の強化が脱請負によるリターンを最大化させる競争力となります。

脱請負

脱請負事業は、請負事業で長年培ってきたエンジニアリング力に金融ノウハウを掛け合わせることで、リスクを最小化し、大きなリターンを生み出すことを可能にしています。具体的には、公共インフラの運営権を取得し建設、運営、維持管理を手掛けるコンセッション事業や、事業開発・建設から運営・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などのビジネスです。
脱請負に取り組むことで蓄積された事業ノウハウや運営中のインフラ施設での技術実証の機会を請負に活かすことで、請負の差別化につながります。

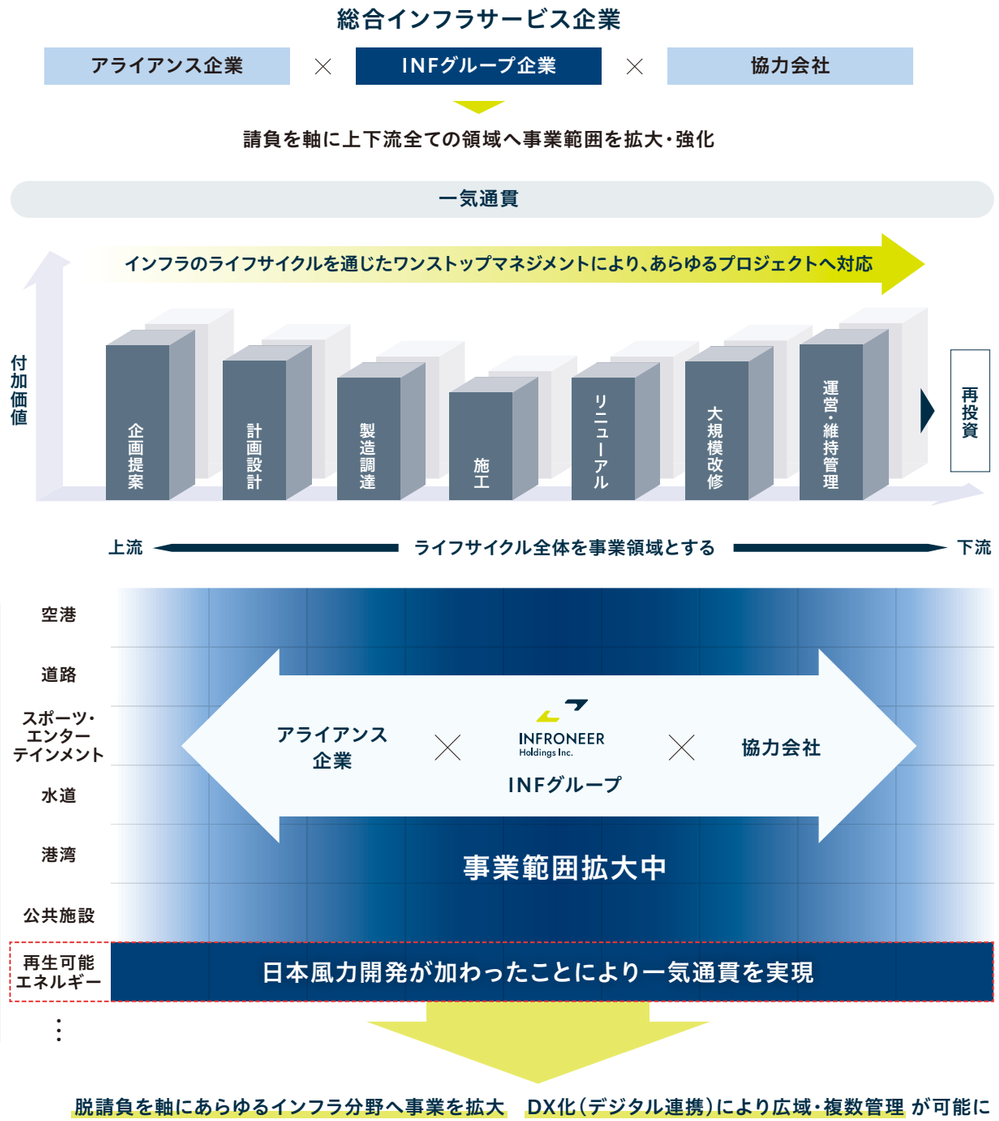


▶ 事業セグメントの詳細はP.45をご覧ください
（Webサイトはこちら　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/segment/）

一気通貫 × 領域拡大

アライアンス企業 × INFグループ企業 × 協力会社 ＝ ∞

一気通貫	事業の企画提案、施工、運営・維持管理、再投資などインフラの全ライフサイクルを一気通貫に手がけ、インフラのライフサイクルとバリューチェーンを通じた付加価値の最大化と自社収益基盤の維持・拡大を両立します。
領域拡大	当社グループの成長戦略によって企業価値を高めていくために、自社及び協力会社の本業の成長だけでなく、M&Aやアライアンスによる事業拡大を図っていきます。 道路事業、空港事業、水道事業など様々なインフラ分野に事業を拡大し、複数の分野を手がけることにより、街や都市、社会全体に対して、より包括的かつ効率的なサービス提供することを可能にします。これにより、国や自治体、あるいは民間事業主の抱える様々な課題解決に幅広く貢献していきます。



資本のリサイクル

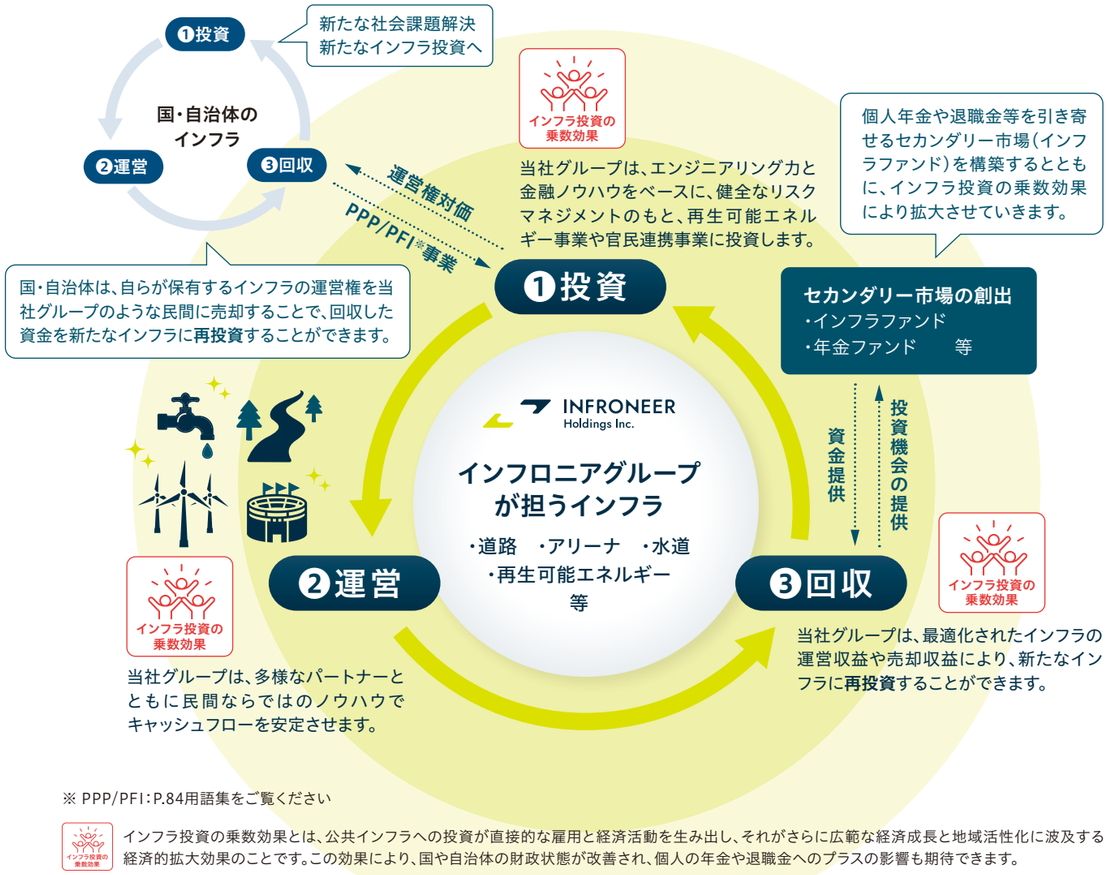
資本のリサイクルにより付加価値を創出

資本のリサイクルは、これまで培ってきたエンジニアリング力に国内外のパートナー企業から得た金融ノウハウを活用することによって再投資やセカンダリー市場創出をするビジネスモデルです。

再投資	エンジニアリング力と金融ノウハウをベースに、リスクを取ってインフラを造り、運営し、長期リターンを生み出すプロジェクトにする。そして、安定運用が重要視されている年金ファンドなどに譲渡し、その譲渡益をさらに新たな事業に投資していく、といった資本の流れを作るものです。
セカンダリー市場創出	インフラの付加価値を高め、安定したリターンを生み出すインフラの運営・維持管理をしながらエクイティを年金ファンドなどの投資家に渡していき、インフラ投資市場の活性化につなげていきたいと考えています。

▶ インフロニアと東急(株)が共同株主を務めるグローバル・インフラ・マネジメント(株)では、新たなインフラ事業プラットフォームを構築し、セカンダリー市場の創出に取り組んでいます。詳細の取り組みはグローバル・インフラ・マネジメントのWebサイトをご覧ください　https://www.gimc.jp/

― 資本のリサイクルで社会課題に挑む



※ PPP/PFI：P.84用語集をご覧ください

インフラ投資の乗数効果とは、公共インフラへの投資が直接的な雇用と経済活動を生み出し、それがさらに広範な経済成長と地域活性化に波及する経済的拡大効果のことです。この効果により、国や自治体の財政状態が改善され、個人の年金や退職金へのプラスの影響も期待できます。

インフラを取り巻く社会課題の解決と当社の持続的な成長のために、これらのビジネスモデルを効果的に機能させ、高収益かつ安定的な収益基盤を確立させるのが「総合インフラサービス企業」です。

インフラを取り巻く課題解決への寄与だけでなく、年金財政などの国民全体の社会課題改善にも寄与すると考えています。

インフロニアグループの競争優位性

インフロニアは、グループ全体として永続的成長を遂げることを目的に、中長期的に目指す姿を「総合インフラサービス企業」と定めています。事業会社各社の従来の事業における強みを活かしつつ、事業領域を拡大し安定的に高収益を上げ続けるビジネスモデルへの転換に挑戦しています。グループ会社だけでなく、アライアンス企業や協力企業などの協創パートナーの皆様と共に「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」を目指します。

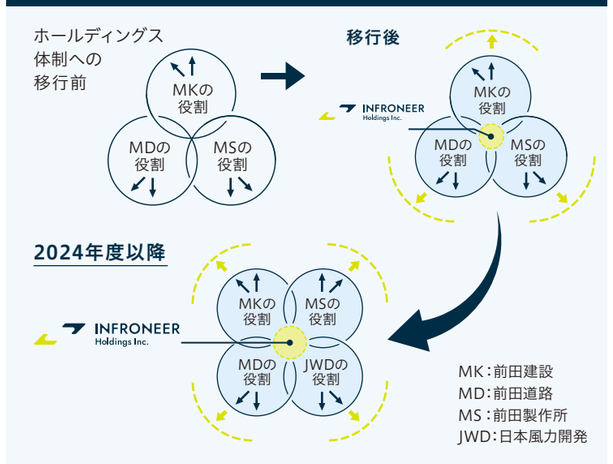
ホールディングス体制

インフラを取り巻く社会課題を解決する上で、各事業会社単独ではリソースなどに改善の余地がありました。そのため、前田建設・前田道路・前田製作所をはじめとしたグループ各社が一丸となりシナジーを発揮することが重要と考え、2021年10月にホールディングス体制へ移行しました。そして2024年1月よりさらなるシナジー創出を目指し、日本風力開発がグループの一員に加わりました。

当社が、グループ全体の中長期の戦略立案、IR活動を通じた安定資本確保、効果的な資本配分による事業ポートフォリオの充実化を担います。また、成長性と資本収益性に基づく事業管理に重点を置き、迅速な意思決定により、グループ全体で永続的な成長を遂げるための体制を構築します。

各事業会社は、自社の本業にこれまで以上に注力でき、自律的な事業運営を行うと共に、今まで各社単独では難しかった親和性の高い事業領域への連携参画を加速させ、グループ全体での企業価値を向上させます。

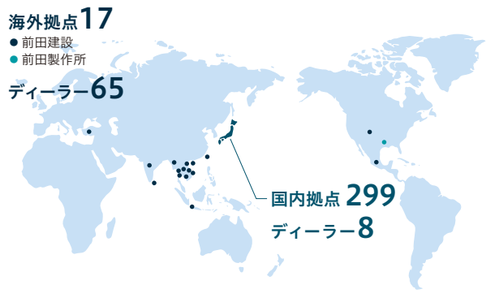
Synergy = Expansion × Centralization（遠心力と求心力）



事業会社各社の地域ネットワークを活用し、ホールディングス全体に展開

各事業会社が国内外に構える営業拠点やディーラー（販売代理店）を通じて築かれた地域ネットワークを活用し、事業会社間での営業情報の共有や顧客の紹介等を行うことによって新たなビジネスチャンスを生み出しています。

海外事業の新地域展開に際しても、グループ会社が持つ既存のネットワークを足掛かりとすることによって、リスクを抑えた効率的な市場拡大を図っています。



事業パートナーとの連携・支援

M&Aなどによる内部強化だけでなく、不足領域を補完するための業務提携、戦略を共有できる連携企業との協業や共同技術開発、事業パートナーの出資により、一層の幅広い領域における課題解決の加速化を図ります。また、協力会社への経済、人材、技術的サポートを充実させ長期的なパートナーシップを確立すると共に、将来性あるベンチャー企業への投資を通じ、将来のパートナー育成も積極的に行っています。

事業ポートフォリオ管理

請負と脱請負それぞれの強みを活かしさらに強化していくこと、また事業領域を拡大するために、持株会社である当社が事業ポートフォリオを管理し、DXを活用することで改革を推進します。ROIC等の資本効率化と、市場成長性などを組み合わせ各事業を評価し、合理的かつ迅速な判断・意思決定のもとに経営資源配分の最適化を図ります。

成長を支える6つの事業基盤

価値創造の源泉となる様々な事業基盤の中で特に重要なものが、「人的資本」「財務資本」「ビジネスノウハウ」「国内外拠点」「長期パートナーシップ」「自然資本」です。これまで積み重ねてきた事業基盤の強化を図りながら、事業基盤それぞれを効果的かつ効率的に組み合わせることにより、インフロニアグループの持続的な成長と社会そして地球の持続的な発展の両立を目指します。

01 人的資本

情熱を持って、価値を創造できる人材

自律的な学びや経験を通じて成長し、主体的に事業の成功に向けてあらゆるパートナーと共創できる「価値創造人材」の持続的な輩出に取り組んでいます。人材獲得競争力の向上、あらゆる機会提供を通じた人材育成、働きがいと働きやすさの追求により、多様な人材がエンゲージメントをもって活躍できる企業文化の醸成を図っています。

▶「価値創造人材」についてはP.75をご覧ください

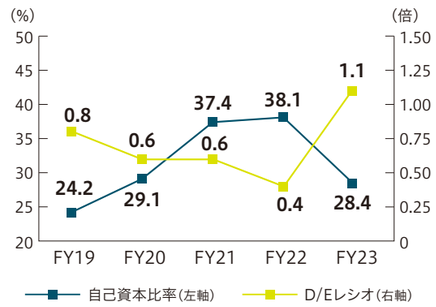
当事者意識を持って挑戦・共創する

02 財務資本

攻めと守りの財務マネジメント

「インフラの未来に挑む」当社の事業活動には、先駆者としてのリスクテイクも含めた積極的な投資が必要となります。新事業への投資については借入金等を利用し、レバレッジを高めることによって、自己資本に比べて投資のリターンが大きくなることが期待されます。一方で、継続的に投資を行うためには、健全な財務資本の存在が不可欠です。D/Eレシオ、自己資本比率等の指標を管理し、状況に応じて金融機関、投資家との良好な関係に基づく適切な資金調達を行います。

▶ 資本戦略に関する取り組みはP.31、詳細な数値はP.79をご覧ください



03 ビジネスノウハウ(知的資本)

各事業会社が蓄積したノウハウの連結と進化

当社グループの各事業会社は長年、地域・社会の成長と発展を支えるインフラ事業に携わってきました。時代と共に移り変わる多様なインフラへのニーズを先取りし、いち早く応えるため、各社が培ってきたエンジニアリング力や知識と、新たな挑戦で得た金融ノウハウを武器に、地域・社会と共に成長し、企業価値向上に努めてきました。

主要セグメントである土木事業、建築事業、インフラ運営事業、舗装事業及び機械事業のさらなる事業強化を図るとともに、総合インフラサービス企業としてホールディングス全体でシナジーを発揮し、インフラサービスの未来に挑んでいきます。

▶ 事業セグメントの詳細はP.45、事業の詳細はWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/segment/

04 国内外拠点(製造資本)

きめ細かな対応を可能にする自社拠点と地域ネットワーク

国内外における各事業会社の本支店の他、営業所のサテライト等、きめ細かな対応を実現する自社拠点と地域ネットワークを有しています。この地域ネットワークの活用と連携により、事業基盤のさらなる強化と競争優位性確保を目指します。

前田建設	**国内**38拠点(本店4拠点、支店12拠点、営業所22拠点) **海外**16拠点
前田道路	**国内**224拠点 (本支店13拠点、営業所108拠点、工場等103拠点)
前田製作所	**国内**28拠点　8ディーラー **海外**1拠点　65ディーラー
日本風力開発	**国内**9拠点(本支店3拠点、事務所6拠点)

05 長期パートナーシップ(社会・関係資本)

総合インフラサービス企業を共に実現するためのパートナーシップ

主要セグメントである土木・建築及び舗装事業では、多数の工事専門会社との協業により工事を進めていきます。当社グループはこれまでの実績と信頼を積み重ねた協力会社会を有しており、安定的で高品質な供給力を確保しています。インフラ運営事業においては各方面の国際的トップ企業とアライアンスを組みながら、ビジネス領域を上下流に拡大しています。官公庁、不動産会社、交通インフラ、エネルギー企業等、多くの発注者様からの信頼をいただいています。

協力会社会(加入会社数)	土木・建築セグメント:前友会(584社) 舗 装 セ グ メ ン ト:共栄会(95社)、瀝友会(56社)
アライアンスパートナー	日本電信電話株式会社、東急株式会社、アクセンチュア株式会社、福岡地所株式会社、GL events、AEG、Suez、Whole Earth Foundation、MACQUARIE等
顧客	官公庁、不動産会社、交通インフラ、エネルギー企業等

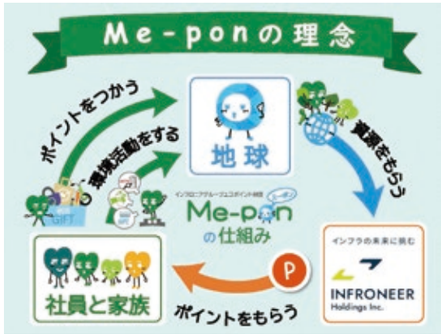
06 自然資本

「地球」も当社の大切なステークホルダー

当社グループは地球資源の恩恵を受けながら事業活動を行っていることから、連結純利益の2%を目安とし、株主配当と同様に投資者「地球」に還元するという考えのもと、地球への配当を通じた活動を推進しています。単に拠出するだけでなく、地域・NPOなどと協力しながら、社員やその家族も積極的に関わることのできる活動を推進しています。

また社内エコポイント制度「Me-pon」により個人の環境活動の可視化を図っています。

▶ 地球への配当の詳細はP.62及びWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/sustainability/dividend.html



ステークホルダーとの対話

インフロニアの目指す未来「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」の実現には、適切な情報開示とステークホルダーの皆様との対話が重要です。これまで様々な形での対話を重ねており、今後も良好かつ円滑な関係を維持し、信頼関係を構築していくことで、共同の利益や長期的な価値を共創し、社会価値の創造に貢献します。

▶ 以下に記載している以外の主なコミュニケーション方法や対話の事例についてはWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/sustainability/stakeholder.html

インフロニアのステークホルダーとの主なコミュニケーション方法

近年の複雑化、深刻化する社会課題に対して、解決に結びつく企業の取り組みが社会から期待されています。

インフロニアグループはステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会からの期待を把握し、持続可能な社会実現へ向けた取り組みを推進します。また、具体的には以下のようなコミュニケーションを通じてステークホルダーとの信頼関係の構築に努めています。

	ステークホルダー	主なエンゲージメントの機会	経営及び事業活動への反映
outer	投資家 評価機関 株主	• 決算説明会 ―― 年4回 • 有価証券報告書、四半期報告書の発行 ―― 年4回 • 報告書の発行・Webサイトでの情報開示 ―― 随時 • 国内外投資家との個別ミーティング ―― 随時 • 定時株主総会 ―― 年1回	積極的な対話と適時適切な情報開示により、経営の透明性確保とガバナンスの強化、信頼関係の構築につなげます。また適正な株主還元と企業価値の向上に努めます。
	地域社会	• 経済団体・業界団体との協働 ―― 随時 • NPO・NGOとの対話 ―― 随時 • 自治体・地域社会との対話 ―― 随時 • 社会貢献活動における協働・協賛、災害復興支援 ―― 随時 • 現場・施設等の見学会 ―― 随時	地域社会への貢献と、地域社会との共生を通じて、それぞれの地域が抱える課題の解決を目指します。また社員の社会貢献活動を通じたCSR意識の向上を目指します。
	顧客	• 顧客満足度調査 ―― 随時 • 日々の営業活動 ―― 随時 • 建造物・商品の定期検査、メンテナンス ―― 定期 • 展示会・イベント ―― 随時 • 広報誌・Webサイトでの開示 ―― 随時	お客様からの声を真摯に受け止め、世界中に最適なインフラサービスを提供することにより、お客様の課題解決、さらには社会・地域の安全安心とサステナビリティに貢献します。また顧客情報の適切な管理をおこないます。
	採用・ その家族 （リクルート）	• talentbookやInstagramによる情報発信（グループ共通）― 月2回以上 • 学生向けの会社見学、現場見学、インターンシップの開催（事業会社共通）―― 随時 • 奨学金支援制度（前田道路）―― 毎年 • 地元学校との共同研究や後援会を通じた支援（前田道路・前田製作所）― 随時	知名度と理解度向上を通じた採用母集団の質と量を強化し、建設業界の担い手不足解消及び自社の技術系人材の確保と育成をおこないます。社会課題「奨学金未返済問題」に対する解決と社員への経済的支援、エンゲージメント向上を目指しています。
	協力会社・ 提携先	• 協力会社の表彰制度 ―― 随時 • 協力会社との勉強会・教育制度（安全・品質・後継者育成）―― 随時 • ICI総合センターの設備提供 ―― 随時 • 取引先継続評価の実施 ―― 随時 • 内部通報窓口の設置 ―― 随時	安全衛生及び品質に関する取り組みをともに行い、外国人就労者向けの対応を含む安全な職場を実現します。次世代の担い手育成と共創プロジェクトを推進します。サプライチェーン全体で法令遵守、人権、環境への配慮に向けた取り組みを行います。
inner	社員・ その家族	• タウンミーティング（13拠点での実施）―― 年1回 • 理念浸透活動の実施 ―― 随時 • 新入社員合同研修 ―― 年1回 • 従業員エンゲージメントサーベイ ―― 年1回 • グループ共通サイト、グループ報の活用 ―― 随時	適切な人事評価、人材育成・活用、企業風土の改善、ワークライフバランスの実現、心身の健康維持・増進、法令遵守・人権の尊重などを通じてウェルビーイングの実現に取り組みます。
	地球	• 定期的な環境負荷情報の開示 ―― 年1回 • 環境負荷低減技術・商品の開発 ―― 随時 • 「地球への配当」による活動や寄付 ―― 随時 • 社会貢献活動における協働・協賛 ―― 随時 • 社内エコポイント制度「Me-pon」 ―― 随時	環境法令を遵守します。そして社会とともに持続可能な発展を目指し、気候変動への対応・循環経済の構築・生物多様性保全に取り組みます。また環境負荷低減商品を提供します。

主な対話の事例

投資家

IR DAY2024

当社グループの事業について理解を深めていただく目的で、IR DAYを初開催しました。各事業会社役員よりセグメントごとの強みや今後の戦略をお伝えし、アナリストの皆様とディスカッションを行いました。今後も積極的な対話と丁寧なIR情報発信により企業価値向上を目指します。

アナリストの声

社長自らの丁寧な説明や、IR DAY・現場見学会の開催を通じて、株式市場からの理解が深まっていると思います。今後も積極的なIR活動と、コンセッション・再生可能エネルギーに関する情報開示、利益成長イメージの共有を期待したいです。

野村證券株式会社　エクイティリサーチ部
建設セクター　アナリスト　濱川 友吾氏

投資家（海外）

海外IR活動

当社は国内だけでなく、海外投資家の皆様と積極的に意見交換を行ってきました。昨年は北米・欧州・アジアの各国にて海外IRを実施し、直接、海外投資家の皆様に当社グループの強みや戦略を伝え、意見を頂きました。今後も国内だけでなくグローバルな株式市場で当社の理解を深めてもらうべく、積極的な海外IRを続けていきます。

アナリストの声

再生可能エネルギーやコンセッションなど従来の建設業の枠組みを超えた新たな事業分野への投資が今後どのように企業価値向上に寄与するのか注目しています。今後も投資家との相互理解を深めるIR活動の一層の進化を期待しています。

アライアンス・バーンスタイン株式会社
運用調査部　リサーチ・アナリスト
辺見 愛子氏

地域社会（学校）

上尾市立東中学校と環境に関する意見交換会

前田建設のWebサイト「木で建ててみよう」への関心をきっかけに、埼玉県上尾市立東中学校の2年生6名と森林破壊・海洋汚染の問題を中心に、環境問題一般や当社の考える未来について意見を交わしました。建設業界の理解促進と環境意識の向上を目指し、相互に学び合える機会となりました。

上尾市東中学校生徒の声

参加生徒からは「植林活動と建設業の関わりを知ることができた」「海と森林は密接に関係していて、森林を大切にすれば生き物や人間が豊かに暮らせることがわかった」「もっと森について理解を深めて森を大切にしたい」などの声が上がりました。

地域社会（NPO）

森林づくりに関するシンポジウム

「全国で広げる！協働による森林づくり」シンポジウムに前田建設が登壇しました。企業・自治体・NPO・市民らの“協働”の森林づくりをテーマに、「地球への配当」で取り組む自社の森林整備活動について発表・パネルディスカッションを行いました。今後も様々な立場の方と対話し、取り組みに反映させていきます。

協働しているNPO法人の声

前田建設とは2011年「MAEDAの森」の活動以降、社会課題の解決に向けたパートナーになっています。経営理念体系とCSR体系の関係が明確で、腰を据えての長期的な取り組みが素晴らしいと評価しています。

NPO法人森のライフスタイル研究所　代表理事所長 竹垣 英信氏

社員

前田製作所 女性研修会

女性社員がキャリアに関する悩みを共有する機会が不足しているという実態調査結果を受けて「女性研修会」を開催し、全社の女性社員をはじめ総勢87名が参加しました。制度説明、パネルディスカッションの他、登壇者から子育てやキャリア・男性育休・休職者サポートについて語っていただきました。引き続き一人ひとりが個性や能力を発揮できる職場環境づくりに取り組んでいきます。

女性研修会参加者の声

「実際に顔を合わせることで今後の業務がしやすくなった」「会社にも親近感を抱いた」また、「生活や仕事のヒントになった」「子育てをしながら管理職にチャレンジする希望が持てた」など一体感の醸成とキャリアの自分事化のきっかけになったという声が多く寄せられました。

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みます。

Medium-termVision 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	ー	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を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/

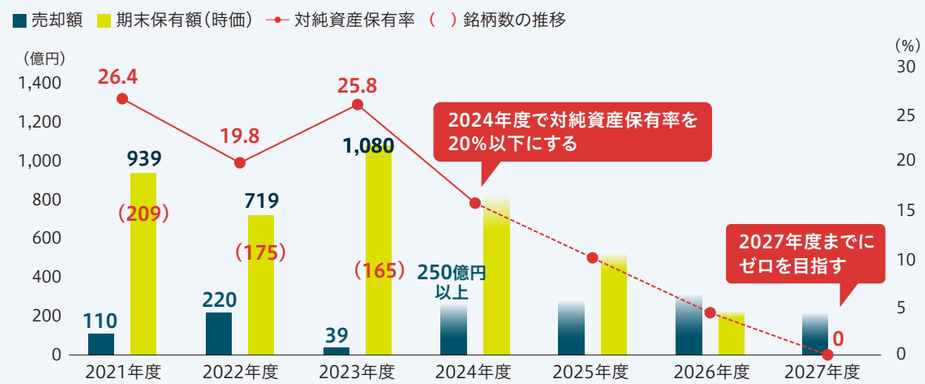
グループ全体の政策保有株式を2027年度までにゼロへ

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。

ー 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
下條（しもじょう） 真（まさし）

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ると考えています。

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を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くてはいけません。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年の中長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。

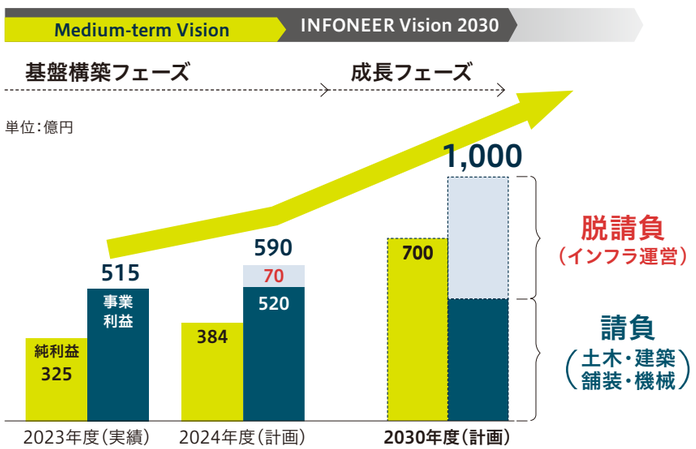
そのために、企業としての付加価値向上を目的とした当社グループ特有の「インフロニアROIC」の導入を検討しています。今後は財務担当役員として、当社グループの将来性をよりご理解いただけるよう、株主や投資家の皆様と丁寧なコミュニケーションを心掛けてまいります。

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。



2023年度実績	2030年度目標
事業利益 515億円	事業利益 1,000億円以上
純利益 325億円	純利益 700億円以上
ROE 8.6%	ROE 12%以上
配当性向 40.6%	配当性向 30%以上

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。

※2024年8月時点

コンセッション事業 9事業

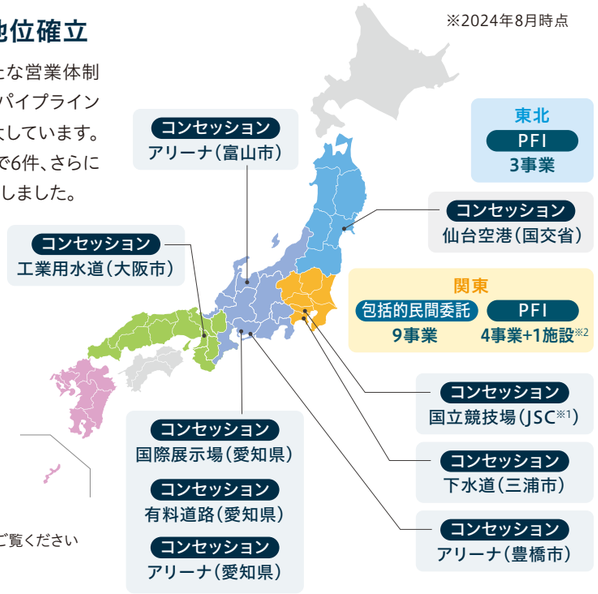
PFI事業等 17事業

包括的民間委託※3 14事業

関西・中国
PFI 5事業+1施設※2

九州
包括的民間委託 3事業
PFI 3事業

中部
包括的民間委託 2事業
PFI 1事業



※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

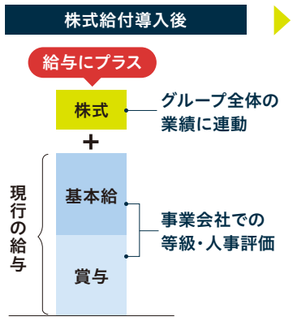
当社グループの成長戦略の核となるインフラ運営事業の重要な柱の一つである再生可能エネルギー事業の拡大を加速させるため、2024年1月に日本風力開発を完全子会社化しました。

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		**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（○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
前田（まえだ） 操治（そうじ）

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を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※1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※2）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※3にも前田建設グループ会社のエフビーエスや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※4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ダ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います。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

▶ メッセージのフルバージョンはWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/comany3-top-message.html

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
今泉（いまいずみ） 保彦（やすひこ）

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つの新事業に挑戦しはじめました。

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_2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※1事業、包括的民間委託※2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

▶ メッセージのフルバージョンはWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/comany3-top-message.html

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
塩入（しおいり） 正章（まさあき）

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 イノベー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。

▶ メッセージのフルバージョンはWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/comany3-top-message.html

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げていきます。

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
藤谷（ふじたに） 雅義（まさよし）

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が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※1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※2への移行に伴い、発電だけでなくCPPA※3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活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。

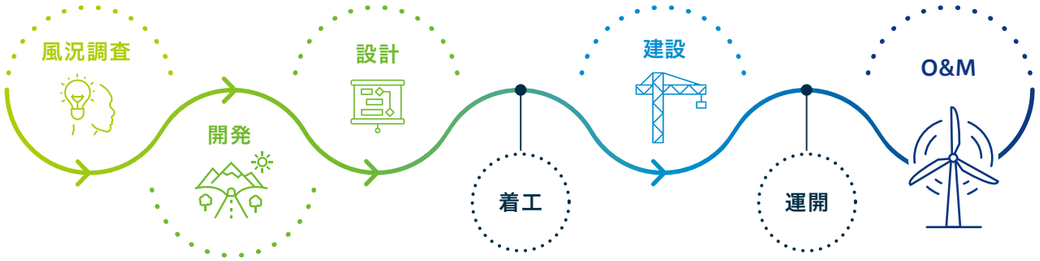
インフロニアグループが目指す「総合インフラサービス企業」の主幹をなす再エネ事業を牽引するという強い使命感のもと、事業会社のトップとして覚悟を持って取り組んでいきます。

※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（さとう） 弘康（ひろやす）

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搭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、景観に関わ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う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

所管:EES（イオスエンジニアリング＆サービス株式会社）

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に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。

メンテナンスの様子

社員の声

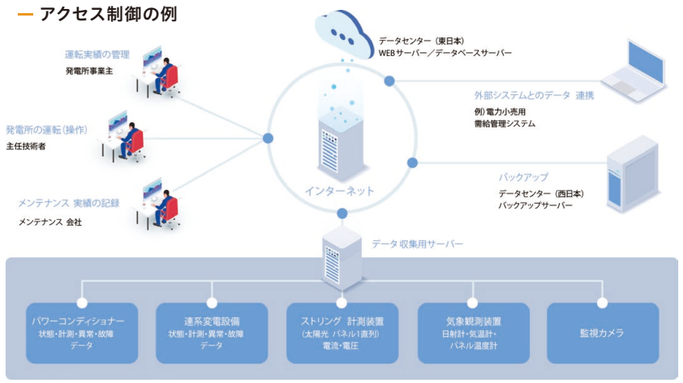
定期的なメンテナンスや点検を通じて部品の劣化や故障の予兆を見抜き、風車の性能を常に最適な状態に保つことや重大事故を未然に防止することが役割です。風力発電に必要な電気や機械の知識を日々ブラッシュアップすることが求められますが、苦労して得た知識や経験がダイレクトに仕事に反映される時がやりがいを感じる瞬間です。市場が拡大する中で、自分自身のスキルアップに加えて事業の担い手を育てるために教育システムの構築にも力を入れていきたいと思います。

イオスエンジニアリング＆サービス
OM本部 渥美事業所 市瀬（いちせ） 昂平（こうへい）

遠隔監視　発電所の監視・制御

所管:EEM（イオスエナジーマネジメント株式会社）

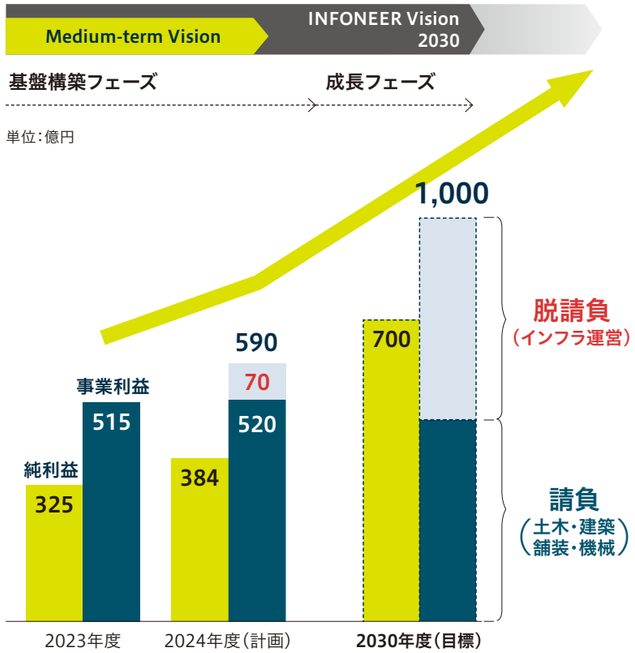
日本風力開発グループのイオスエナジーマネジメント（EEM）では、発電所の遠隔監視システムの開発、製造、販売を行っています。2GWを越える太陽光・風力発電所の遠隔監視をクラウドサービスで提供しています。最近では発電所のオンラインによる制御や、帳票作成の自動化などにも対応し、お客様の発電所運営の効率化に貢献しています。



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。



（億円）

FY24業績目標数値（IFRS）	
売上高	8,399
売上総利益	1,251
土木※1	280
建築※1	313
インフラ運営※2	155
舗装※3	363
機械※4	93
その他※5	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

（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

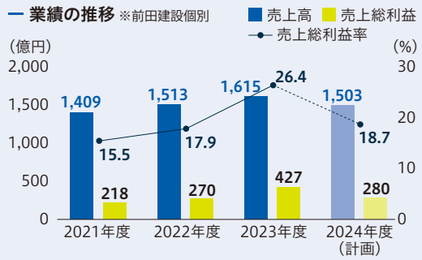
主要な構成企業一覧

	セグメント名	2024年3月現在	強み・特徴
インフロニア・ホールディングス	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 • 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
	建築事業	前田建設工業 建築事業（不動産事業を含む）	
	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	前田道路（連結）	• 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	前田製作所（連結）	• 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 エフビーエス フジミ工研	• 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

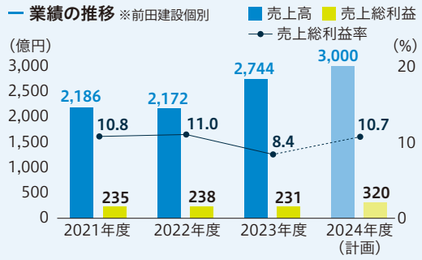
土木事業は、ダムやトンネルを中心とした建設工事及び付帯する事業を展開しており、都市土木や原子力発電所の設計・施工、防衛関連工事など、対応する仕事の幅を広げてきています。
技術に裏打ちされた技術提案力と工期・品質・安全の確保における顧客満足度の高さを営業面の強みとし、重要顧客との長期的な信頼関係を築いています。



建築事業

▶P.49

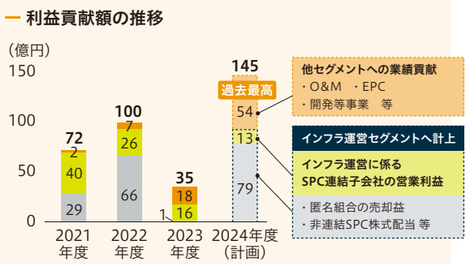
建築事業は、再開発事業や超高層集合住宅などの大型工事を中心とする建設工事及び付帯する事業を展開しています。
オフィスビルや工場、研究施設、大型物流施設の建設など幅広い取り組みで成長を続けています。
インフラ運営事業との協業によるアリーナ・スタジアムなどのスポーツ・エンターテインメント施設のコンセッション案件への取り組みや、ラグジュアリーホテルの事業参画など、建築技術のノウハウを活かした新しい取り組みにも注力しています。



インフラ運営事業

▶P.51

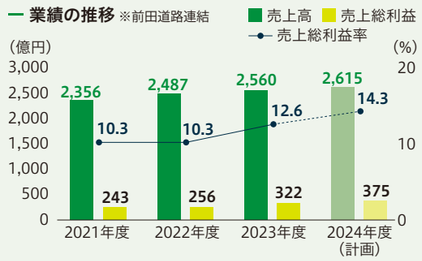
インフラ運営事業は、太陽光・風力発電事業等の開発や建設、運営・維持管理、売却までの事業投資を行う再生可能エネルギー事業と、公共インフラ等の運営権を取得し建設、運営・維持管理を手掛ける官民連携事業を中心に展開しています。
建設会社として培ってきたエンジニアリング力を活かしながら、再生可能エネルギー事業では太陽光や風力、バイオマスなど多様な分野で事業化を実現し、官民連携事業では国内のパイオニアとして空港や道路、工業用水道などの様々な分野の事業運営を手掛けています。



舗装事業

▶P.53

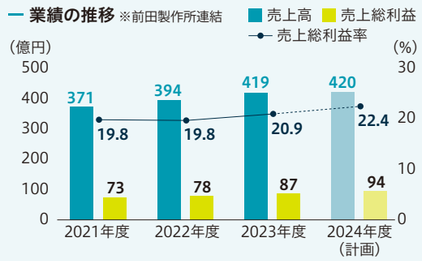
舗装事業は、舗装工事やアスファルト合材の製造販売を手掛けています。日本全国に220カ所以上の拠点を有し、地域密着型できめ細かなサービスを提供している点が特徴です。現在では、舗装工事・合材販売ともに業界トップシェアを誇っています。
舗装業界ではいち早く、低炭素合材を武器とした営業を推進しており、当社独自のアクションレポートを用いることでCO_2削減量の見える化が可能となり、お客様自身の環境PRにもつながっています。



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、インフロニ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。

前田建設工業
専務執行役員
土木事業本部長 東福（とうふく） 忠彦（ただひこ）

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。

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、本支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」「みんなで笑う・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きましたが、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、労務宿舎の仕様・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えています。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 櫨谷作業所
平野（ひらの） 純規（じゅんき）

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（わきや） 仁（ひとし）

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（PPP/PFI※）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。

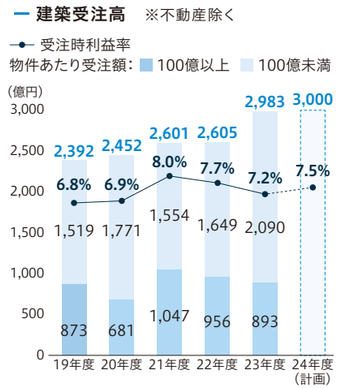
技能労働者の高齢化と担い手不足は建設業の大きな課題であり、デジタル活用による生産性向上やロボット施工による人員不足の解消など、建設会社とIT技術者のコラボレーションによる技術革新が期待されています。ゼネコン職員も働き方の変革が必要とされており、建設業界全体での取り組みが求められています。

※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※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。



※BTコンセッション：P.84用語集をご覧ください

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。

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。

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（あかた） 恭平（きょうへい）

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）
東山（ひがしやま） 基（もとい）

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。

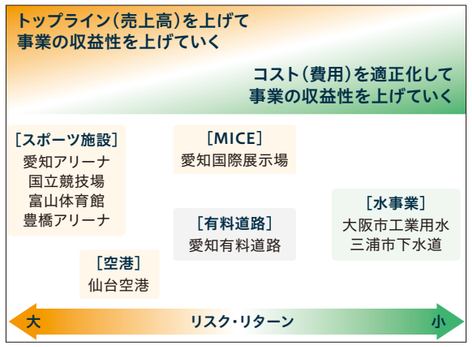
※PPP/PFI：P.84用語集をご覧ください

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。

― 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。

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。

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、特に風力発電案件において事業化までに長期間を要するケースも多く、事業推進の体制や速度に改善の余地があると考えています。

このような課題を打開すべく、戦略三本柱の実施を徹底することはもちろん、事業組成や運営においてより一層の生産性向上を実現することや、事業化前の早い段階において自治体等に対して前田建設の実績・強みをPRしていくことにより、効率的かつ安定的に、より多くの案件の創出を強く推し進めてまいります。

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、市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と思います。

みおつくし工業用水
コンセッション
福富（ふくとみ） 信平（しんぺい）（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）を主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
工事事業本部長 **西依（にしより） 和浩（かずひろ）**

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_2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_2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）※1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※2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_2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_2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

日本バイオフューエル

「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。

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、未来につづく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き、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。

日本バイオフューエル
部長 **前田（まえだ） 浩之（ひろゆき）**
（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（いとう） 正義（まさよし）

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ラ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、当社はこの一気通貫体制により、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。

吹付・左官自動施工台車

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し進めていきます。

戦略三本柱に関わる施策の進捗

「生産性改革」として、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_2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（うちやま） 信（まこと）

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

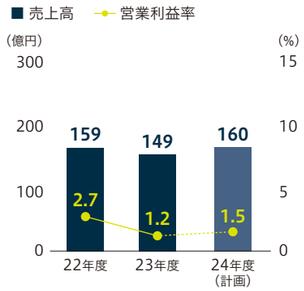
事業概要

- 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



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。

今後も市民の皆様に安心で安全、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）

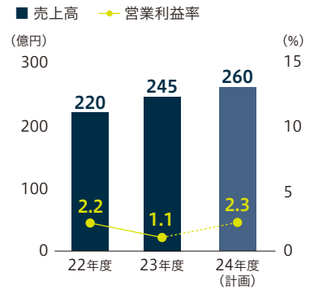
株式会社JM

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 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、自治体の財政負荷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

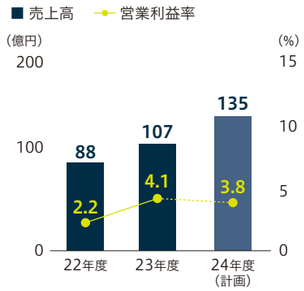
フジミ工研株式会社

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

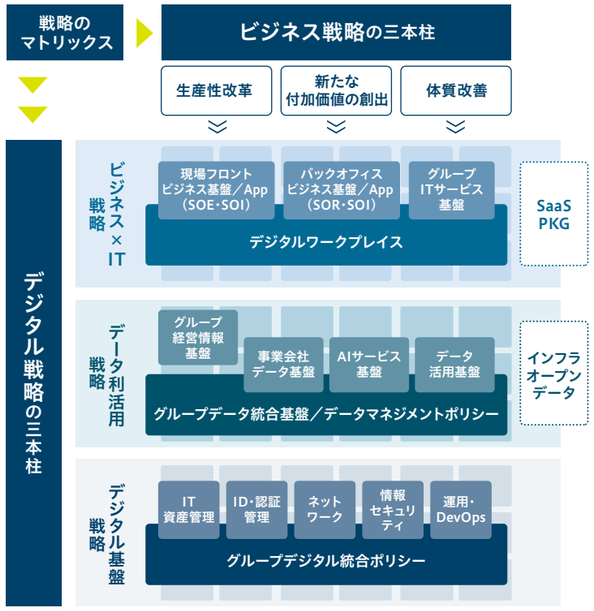
資材価格の高騰やセグメント大型案件の減少等、ここ数年で経営環境が急激に変化する中、新たにプレストレス道路床版等の製造を目指して製造設備を設置し、試作を開始しました。これは今後予定している工場の全面的な改造計画の端緒を担うものであり、今後も時代に適応した製造を行っていきます。

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ロニア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、それ自体がまさに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、統合的に進めていきます。

2つ目の「データ利活用戦略」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、データ利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※の骨格となるものです。

※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時点で可視化し、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

インフロニアは、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※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きます。

※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。

生成AI

- **ダックチャット1.0** Teamsアプリとしてテキストチャットでの利用
- **ダックチャット2.0** 音声や動画などの形式に対応ができるようになり、タスク特化ツールでの利活用
- **ダックチャット3.0** 高度な業務知見を必要とする専門ツールでの利活用

	2023 安心・安全な生成AIの利活用 ダックチャット1.0	2024 ツールと連携した生成AIの利活用 ダックチャット2.0	2025 グループデータを学習した生成AIの利活用 ダックチャット3.0
入力	・テキスト	・テキスト **・音声、動画** **・社内文書**	・テキスト ・音声、動画 ・社内文書
出力	・テキストチャット	・テキストチャット **・タスク特化ツール** **議事録作成** **画像生成** **自動応答対応 など**	・テキストチャット ・タスク特化ツール **・高度な専門ツール** **施工計画書作成支援** **各種提案書作成支援 など**
AIエンジン	・GPT-3.5 → **GPT-4 Turbo**	**・GPT-4o + RAG**	**+ グループデータ独自SLM**

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に、体制とシステム基盤の整備に取り組んでいきます。

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。

インフロニア・ホールディングス
総合インフラサービス戦略部
中村（なかむら） 郁仁（ふみひと）

▶ 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/

サステナビリティ戦略

サステナビリティ方針

私たち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とは、「インフラサービスを取り巻く社会課題の解決に取り組み、自社の成長と企業価値向上に努め、良質なインフラサービスの提供とその社会的価値向上を図り、社会に貢献する企業」です。社会には多数の課題が存在しており、その中でも「E（環境）」「S（社会）」の課題は個別の課題ではなく総合的に考えるべき課題であり、当社グループ全体の事業の中で解決しなければなりません。これらの課題解決を確実に推進し、総合インフラサービス企業を実現するために、「G（ガバナンス）」では、高度なガバナンス体制を採用し適正なリスクマネジメントを行っています。つまり、私たちは事業活動を通じて総合インフラサービス企業の実現を目指すことがサステナビリティの実現にもつながると考えています。

このような中、2024年5月22日の取締役会にて、インフロニアグループサステナビリティステートメントの策定を決議いたしました。当社グループの長期的な企業価値を向上させることを目的とし、社内外の様々なステークホルダーの共感につなげるものです。詳細につきましては、P.63にて掲載しております。

サステナビリティ委員会

インフロニアのサステナビリティ委員会は、企業価値に影響を与える中長期リスク・機会、社会課題に対し、企業の持続的発展を図るための検討を実施し、当社グループの経営計画に反映することを目的としています。委員会の議長は代表執行役社長とし、委員は当社執行役及び各事業会社CSR・環境担当役員で構成しています。原則として半期に1回の開催と定めており、昨年度は計4回開催しました。また、本委員会は取締役会の監督のもとに活動を行い、その内容を定期的に報告しています。

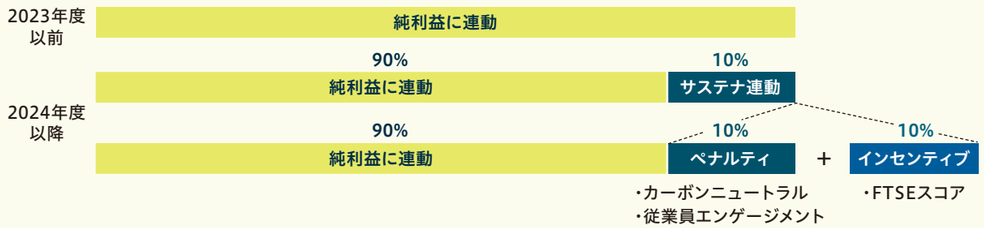
サステナビリティ委員会の様子

2023年度における主な議題は、以下の通りです。

社会	環境	経営戦略	社会貢献
ダイバーシティ グループダイバーシティポリシーの策定 ▶ P.75参照 **人権尊重** 人権リスクマップ策定 ▶ P.73参照	**脱炭素** GXリーグにおける目標設定及びCO_2排出量の実績報告 **生物多様性** 30by30アライアンスへの参加 ▶ P.71参照	サステナビリティステートメントの策定 ▶ P.63参照 役員報酬におけるサステナビリティ指標連動 ▶下図参照	「地球への配当」の実績報告及び制度改定 ▶ P.62参照

事例 役員報酬におけるサステナビリティ指標連動

2024年3月18日開催の報酬委員会にて、役員報酬へのサステナビリティ指標連動について決議しました。「外部機関による評価（FTSEスコア）」「カーボンニュートラル」「従業員エンゲージメント」の3つの評価指標に基づき報酬へと反映させていきます。2024年度の取り組みからサステナビリティ連動報酬へ反映します。



事例 地球への配当

当社は地球資源の恩恵を受けながら事業活動を行っていることから、事業利益の一部を株主配当と同様に投資者「地球」に還元するという考えのもと、地球への配当を通じた諸活動を推進しており、連結純利益の2%を目安に配当額を設定しています。

■地球への配当コンテンツ

グリーンコミット
- インフロニアの森
- エコエイド
- エコシステム
- エコエンジェル
- エコスクール

＋

- SII（Social Impact Investment）
- エコポイント制度「Me-pon」

■地球への配当の取り組み：インフロニアの森（MAEDAの森）における森林整備活動

MAEDAの森 福井は13年前から取り組みを継続している森林整備活動になります。前田建設施工の桝谷ダムにほど近い場所に位置しており、福井営業所とNPOが協力して毎年植樹・草刈りなどを行っています。
今後もグループ全体で取り組みを推進して参ります。

▶ 地球への配当の詳細についてはWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/sustainability/dividend.html

集合写真

インフロニアグループが重要視するイニシアチブ

当社は、以下のイニシアチブ等へ参画しており、事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指します。

・国連グローバル・コンパクト　**・TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）**　**・RE100**

▶ その他のイニシアチブについてはWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/evaluation.html

社外評価

当社はサステナビリティの取り組みを通じて、世界最大規模の年金運用機関であるGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資のために採用している6つの指数のうち、以下4つの指数において構成銘柄に組み入れられています。

特に、2023年度には新たに**「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」**の構成銘柄に組み入れられており、残る指数に関しても構成銘柄入りを目指しサステナビリティへの取り組みを加速させていきます。

ー インフロニア構成銘柄入り指数

総合型指数		テーマ指数
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	E 環境	S&P/JPX Carbon Efficient Index
MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	S 社会	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
	G ガバナンス	

サステナビリティステートメント

**最適なインフラサービスの提供により、
インフロニアグループに関わる全てのステークホルダーと
地球のサステナビリティを実現します**

インフロニアグループは、変化する社会を見据え、「インフロニアグループサステナビリティステートメント（以下、IGSS）」を策定しました。IGSSは、インフロニアが目指す社会像と提供する社会価値を示し、その実現に向けて私たちが成長していくための羅針盤であり、インフロニアのビジョン、ミッション、バリュー（VMV）の未来像をより具体的に示しています。

総合インフラサービス企業として、世界中に多様なサービスを一貫して提供するゆえに、様々な局面で課題解決に貢献でき、価値を創出し、サステナビリティを実現することができます。

未来を予測することが困難だからこそ、私たちが目指す社会の姿を描き、中長期的な戦略に反映させます。

インフロニアが目指す社会は私たちだけでは実現することはできません。IGSSに共感し、一緒に進み続ける仲間を増やし、共に挑戦していきます。

1. **地球と人々と共に存在し続ける共生社会の実現を目指します。**
2. **インフロニアの強みを好循環させ、
3つの社会価値「機能的価値」「環境価値」「共愉価値※」と経済価値の同時追求を目指します。**
3. **社会価値創出のためにインフロニアの強みを成長させるドライバーを磨き、実行力を高めます。**

※共愉価値：「共愉（きょうゆ）」とは、「みんながワイワイ楽しく、生き生きとしている様子」を表現している言葉で、オーストリア出身の思想家イヴァン・イリイチ（1926-2002年）が提唱した概念。人間の本来持つ力を、他者や自然との関係のなかで創造的に発揮させていくことができる社会をつくり、「ともに愉しむ」といった意味が含まれる

インフロニアが目指す社会

インフロニアは、「総合インフラサービス企業」として、世界中に最適なインフラサービスを行き届かせ、ステークホルダーと協働して次のような共生社会を実現します。

with the Earth（地球と共に）

地球環境と経済活動とのトレードオフから解放され、自然との調和が図られた社会

経済成長を追求する過程で環境を犠牲にするのではなく、環境保全と経済発展が共存し、相互に支え合う社会です。自然との調和が図られることで、現在だけでなく将来の世代にも豊かな自然環境と経済的な機会を提供します。

with Society（社会と共に）

個々の多様性を尊重し、ウェルビーイングが実現される社会

人々がそれぞれの個性や価値観を持ち、互いに違いを認め合いながら、心身共に健康で満たされた生活を送ることができる社会です。人々が互いに支え合い、協力し合うことで、より豊かで健康的なコミュニティが形成され、持続的に発展する社会を目指します。

インフロニアが創出する社会価値

インフロニアが持続可能な発展に寄与する事業を行うことにより、社会全体が3つの価値を享受できます。

- **安全安心で持続的にインフラを利用できる機能的価値**
  〈解決を目指す社会課題の例〉老朽化、財源不足、エネルギー安定供給（自給率・再エネ導入率）、担い手不足
- **地球資源の循環と創造による地域への環境価値**
  〈解決を目指す社会課題の例〉異常気象、エネルギー安定供給、生物多様性、カーボンニュートラル
- **一人一人の暮らしの喜びを尊重し合い、ともに楽しくワクワクする共愉価値**
  〈解決を目指す社会課題の例〉少子高齢化と地域課題、まちの安全・暮らしやすさ、ダイバーシティ

社会価値創出のための成長ドライバー

インフロニアが提供するインフラサービスとは、既成概念に捉われず未来に新しい価値を生み出す事業です。インフラのあり方次第でライフスタイルやカルチャーをも変革する存在になっていくと考えています。インフロニアは、自社の強みを活かしながら、さらなる成長へのドライバーによりその強みを加速させ、「機能的価値」「環境価値」「共愉価値」の創出を目指します。

ガバナンス

基本的な考え方

インフロニアは、ステークホルダーの皆様の権利を尊重し、経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離することにより経営の公正性・透明性を確保すると共に、適切な情報開示とステークホルダーの皆様との対話を通じ、良好かつ円滑な関係を維持しながら信頼関係を構築していくことで、共同の利益や長期的な価値を協創し、社会価値の創造に貢献します。

コーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンス体制の特徴は次の通りです。

- 指名委員会等設置会社を採用
- 取締役会の過半数は、独立性・中立性のある社外取締役で構成
- 取締役会の議長は社外取締役
- 指名委員会、報酬委員会及び監査委員会の委員の過半数は、社外取締役で構成
- 指名委員会、報酬委員会及び監査委員会の各委員長は社外取締役

— コーポレート・ガバナンス体制図

社外取締役 男性 女性　社内取締役　議長・委員長 ○

女性取締役や、海外赴任経験のある取締役を登用し、多様性を高めています。

株主総会

監督機能

取締役会　9名	指名委員会　8名	報酬委員会　7名	監査委員会　4名
・経営の基本方針等の決定 ・取締役及び執行役の職務執行の監督	・当社取締役候補及び執行役の指名 ・主要子会社の社長、取締役、執行役員の指名	・当社取締役候補及び執行役の報酬額の決定 ・主要子会社の社長、取締役、執行役員の報酬額の審議	・執行役及び取締役の職務の執行の監査 ・事業報告及び計算書類の監査、監査報告書の作成

執行機能

執行役会　6名	マーケティング戦略会議	施工・技術戦略会議	設備投資戦略会議	リスク管理委員会	サステナビリティ委員会
・経営の基本方針に基づく業務執行 ・当社グループに係る事業戦略等の審議決定	グループ全体の営業戦略の策定及び管理	グループ全体の施工・技術開発の相互連携に関する戦略の策定及び管理	グループ全体の資産に関する戦略の策定、資機材の調達・開発・管理方針の管理	グループ全体のリスク評価、リスク管理に係る方針及び具体的な施策の審議決定	サステナビリティ関連の中長期リスク・機会、社会課題を検討し、経営計画に反映

代表執行役

内部統制委員会

内部統制全般の有効性評価に係る事項の審議決定

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むため、取締役会全体の実効性評価を毎年実施しています。2023年度の取締役会全体の実効性については、第三者機関による取締役の自己評価アンケートを実施し、回答に対する第三者機関の分析結果を踏まえ、取締役会において評価しました。

2023年度の評価の結果については、次世代マネジメントの育成を含む取締役会の適切な構成に関する指摘や、各委員会における資料の事前提供・説明に課題感があるとの指摘がありましたが、取締役会全体の実効性については、概ね適切に確保されていることを確認しています。今後も、さらなる取締役会の監督機能及び意思決定機能の向上を図り、当社の企業価値向上につなげるため、今回の評価で抽出された課題について改善に努めてまいります。

▶ 評価プロセスや評価結果等の詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/ir/governance/

役員報酬等の決定方針・報酬体系等

当社の報酬委員会は、役員報酬制度の決定において高度な独立性の確保を前提とし、客観性・透明性を重視した運用プロセスを構築しています。外部の報酬コンサルタントからの情報収集及び助言等を活用し、役員報酬に関する近時の整備の状況、議論の動向、他社の制度等の客観的かつ必要十分な情報に基づき、基本方針や報酬水準の妥当性を検証しています。

当社の役員報酬体系は、基本報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬で構成されています。業績連動報酬は、単年度の全社業績目標の達成度等に連動する年次インセンティブと、中期経営計画に合わせた3事業年度の期間の業績目標達成度等に連動する中長期インセンティブで構成されており、非金銭報酬は株主の皆様との利害共有を目的とした株式報酬から構成されています。また、2024年度より年次インセンティブの評価指標にサステナビリティ指標を組み込みました。

▶ 役員報酬等の詳細は有価証券報告書をご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/ir/security_report/

— 取締役

— スキルマトリックス

氏名	当社における地位	期待される役割・専門性の項目									
		企業経営 M&A	事業戦略 業界知見	財務 会計	営業 マーケティング	内部統制 リスク管理	人材育成 開発 労務管理	技術 研究開発 品質 安全	グローバル 海外事業 管理	IT DX	ESG サステナビリティ
前田 操治	取締役会長 報酬委員	●	●		●				●	●	
岐部 一誠	取締役 代表執行役社長 指名委員 報酬委員	●	●		●		●	●		●	●
今泉 保彦	取締役 指名委員 報酬委員	●	●		●			●	●		
塩入 正章	取締役 指名委員	●	●		●			●			
橋本 圭一郎	社外取締役 取締役会議長 監査委員長 指名委員	●	●	●		●			●	●	●
米倉 誠一郎	社外取締役 指名委員 報酬委員 監査委員		●				●		●		●
森谷 浩一	社外取締役 指名委員長 報酬委員 監査委員	●			●	●	●		●	●	●
村山 利栄	社外取締役 指名委員 報酬委員		●	●	●				●		
高木 敦	社外取締役 報酬委員長 指名委員 監査委員		●	●		●			●		

※上記の一覧表は、各役員が有する全ての専門性を表すものではありません

コンプライアンス

腐敗防止

インフロニアは、2023年4月1日に「腐敗防止ポリシー」を定めました。インフロニアグループは、国内外を問わず、公務員及び法令等によりそれに準ずる取り扱いがなされる者（政治家及び政治団体を含みます）並びに当社グループの企業活動に関わる全てのステークホルダーに対する賄賂、過剰な接待や贈答品の授受、癒着、横領、背任などの腐敗行為の防止を、コンプライアンス徹底における最重要課題の一つとして位置づけ、「倫理要綱」において、公務員や政治団体との健全かつ適正な関係を保ち、違法はもとより、社会から誤解を受けるような行為をしないことを制定しています。また、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「腐敗防止」に関わる原則を支持・表明しています。

▶「腐敗防止ポリシー」はWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/compliance.html

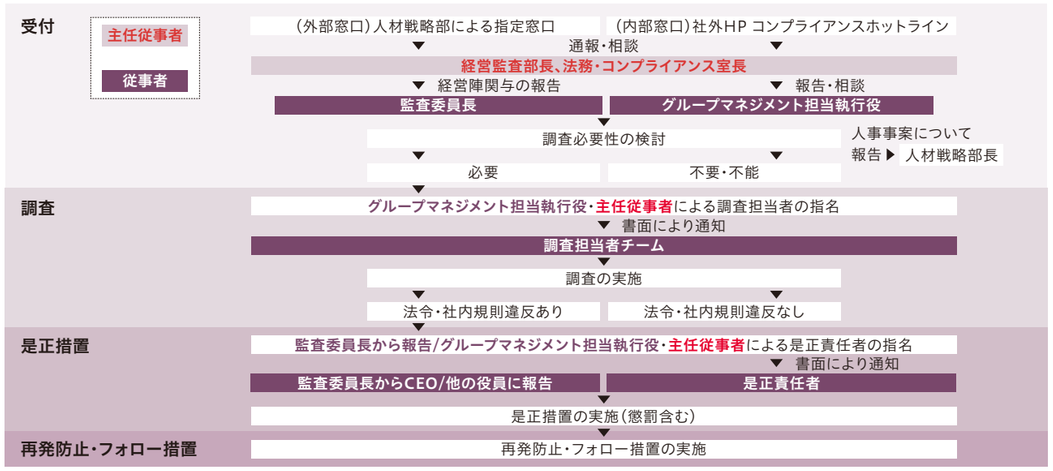
内部通報制度

当社グループは、法令等違反行為及びその可能性のある行為について、役職員から上司やコンプライアンス担当部署（経営監査部、法務・コンプライアンス室）への相談・報告または内部公益通報を受けるための体制を整備し、不正行為の未然防止や早期発見に努めると共に、通報案件に対応しています。その際、相談・報告または内部公益通報を行った役職員に不利益が生じないよう通報者の保護を図ります。

なお、2023年度のグループ全体の内部通報件数は52件でした。

▶ 内部通報制度の詳細はWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/risk-manage.html

― 内部通報対応フロー図（一部抜粋）



税の透明性

当社グループは、グループ各社が企業活動を行う各国の税務に関する法令その他の関連諸規則を遵守すると共に、国際機関が公表している基準や税務行政の変化にも対応した、適正な税務処理の実施を目指します。税務に関する法令その他の関連諸規則を遵守するために、常に最新の知識の習得を図る機会を確保し、知識を有する従業員を配置すると共に、外部専門家を有効に活用しながら、適正な納税に努めます。通常の企業活動の範囲内で税制優遇の活用等を検討するものとし、租税回避を目的とした不当な租税回避措置を行いません。

また、税務当局との公正な関係を維持し、税務当局に対して適時かつ適切な税務情報の提供を行い、誠実に対応することで、税務に関わる透明性の確保や信頼関係の構築に努めます。

反競争的行為の禁止

当社グループは、事業会社ごとに「入札談合防止方針」等を定めており、より実効性をもって入札談合防止に努めるものとしています。また、この方針等の改定に合わせて、役職員の遵守すべき「入札談合防止の規程類」も実効性の高い内容とし、例えば、同業他社との会合において入札談合の疑いがある話題が出た場合の退席ルールを明記すると共に、コンプライアンス教育を徹底しています。

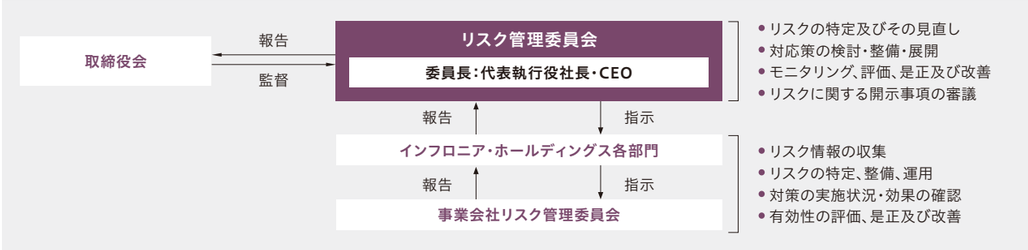
▶ コンプライアンス教育の詳細はWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/human-develop.html

リスクマネジメント

当社グループの事業展開等に関してリスク要因となる可能性がある主な事項は、リスク管理委員会において検討、評価を実施しています。

具体的には、各主要子会社のリスク管理委員会でリスク情報の洗い出しや特定、リスク対策の実効性の審議を行います。その後、当社リスク管理委員会において、当社及び主要子会社それぞれのリスク事象を網羅的に洗い出し、リスクの発生頻度と影響度という2つの観点から分類を行い、高リスク領域に対して低減策の具体的な検討やモニタリング、評価・是正等のPDCAサイクルを回すことでリスク低減を図っています。

― リスク管理体制図



2024年度は、高リスク領域のうち「M&Aのリスク」が特に重要事項であると評価しています。

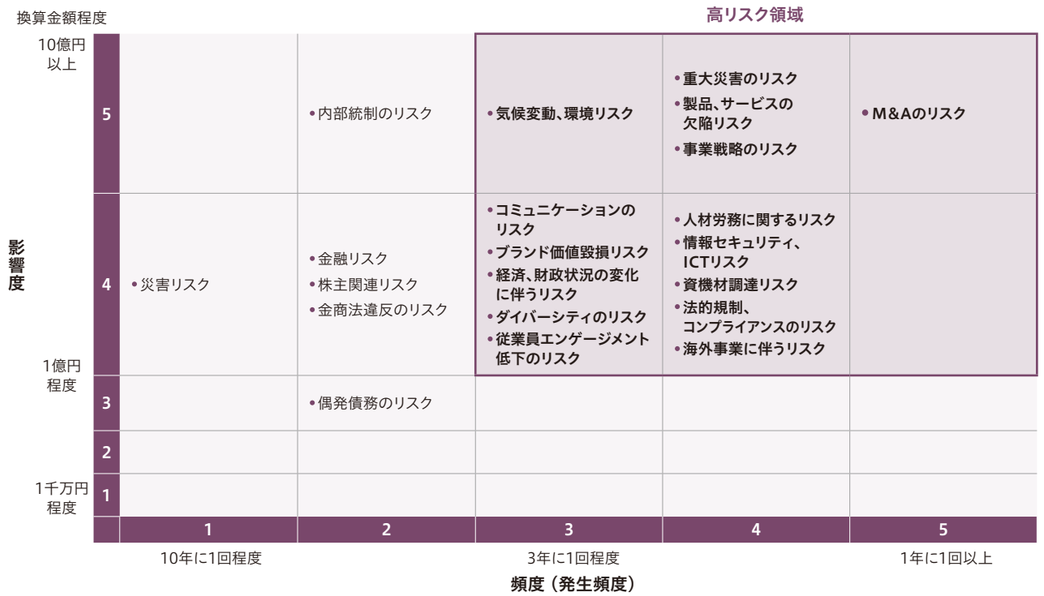
当社グループはインフラサービスにおける国内外での地位確立、事業領域のさらなる拡大を目指して、不足している領域や分野を補完するために有効な手段となる場合はM＆Aを実施していきます。M＆A実施にあたっては市場動向や相手先企業の財務状況、技術優位性等を事前に調査・検討を行いますが、当初期待した買収効果を十分に発揮できないことにより、結果として当社グループの財政状態及び業績に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、当社グループは、2024年３月期の通期決算より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。IFRSでは、のれんの定額償却は不要となる一方、のれんの対象会社における経営成績の悪化等により減損の兆候が生じ、回収可能価額がのれんの帳簿金額を下回る場合には、のれんの減損処理を行う必要が生じる可能性があります。

当該リスクに対しては、当社グループの成長戦略との整合性、当社グループの事業領域とのシナジー効果、投資対象先の事業計画等を慎重に調査・検討します。相手先企業が当社グループの成長戦略に深い理解と共感を持ち、共に同じ方向へ熱意をもって歩んでいけることを何よりも重視しています。買収後はPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）※やガバナンスを適切に実施することでリスクの最小化に努めます。

※PMI（Post Merger Integration）：M&Aの成立後に、統合効果を最大化するための統合プロセスのこと

― リスクマップ



環境

基本的な考え方

インフロニアグループは、「総合インフラサービス企業」として、世界中に最適なインフラサービスを行き届かせ、当社に関わる全てのステークホルダーと地球のサステナビリティ実現を目指します。

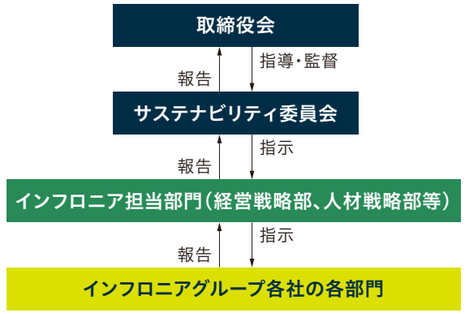
経済成長を追求する過程で環境を犠牲にするのではなく、環境保全と経済発展が共存し、相互に支え合う社会に向けて、自然との調和を図り、現在も将来世代にも豊かな自然と経済的な機会を提供します。「気候変動」「循環経済」「生物多様性」「汚染防止」「水の安全保障」などの分野を軸に長期的な視点での取り組みを推進すると共に、当社グループ独自の「地球への配当」を通じた諸活動を推進しています。

環境マネジメント

当社グループは気候変動をはじめとした環境課題を重要経営課題の一つとして認識しています。大きなリスクとして危機意識を強く持ちながらも機会として捉え、中長期経営ビジョンを掲げ、課題解決とサステナビリティ実現に向けた具体的な取り組みを実行しています。

2023年度のサステナビリティ委員会では、CO_2排出量の実績報告・モニタリング、GXリーグにおける目標設定等を議論し、取締役会へ報告しています。

当委員会で決議した内容は、当社グループ各社のサステナビリティ/CSR・環境部門が中心となり、方針・計画へ反映し、取り組みを推進しています。



環境法令の遵守状況

2023年度の環境法令違反件数は0件でした。

▶ 詳細はWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/ESG-data.html#environment

気候変動

方針・考え方

気候変動は当社グループの重要経営課題の一つであり、官民連携によるインフラの維持管理・修繕・更新や新規建設において、カーボンニュートラルの取り組みが加わった市場がより急速に拡大すると認識しています。当社グループは2050年までにCO_2排出量を「実質ゼロ」とする目標を掲げ、気候変動への取り組みを強化すると共に、エネルギー使用の削減と効率化を進めています。また、世界の平均気温上昇を今世紀末までに産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑えることを目指すパリ協定の目標と整合したGHG排出量の削減目標をさらに野心的なものとするため、SBT（Science Based Targets）の申請手続きを進めています。

TCFDフレームワークに基づく情報開示

リスクと機会を特定し、その対応策を進めることで自社の排出削減とレジリエンス強化及び事業成長の両立を目指していきます。

▶ TCFDフレームワークに基づく情報開示の詳細はWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/climate.html

ガバナンス

当社グループは、気候変動を重要経営課題の一つと認識しています。気候変動に関わる基本方針や重要事項については定期的にサステナビリティ委員会にて検討を行うと共に、取締役会の監督が適切に行われるよう体制を整えています。

指標と目標

当社グループは「2050年カーボンニュートラル」に向け、2030年にGHG排出量を2018年度比40%削減する目標を掲げています。2023年度は、ecole（エコール）※1導入推進や再生可能エネルギー積極活用（非化石証書含む）等の取り組みにより、約274万t-CO_2※2（前年度より28万t-CO_2減少）となりました。また、目標に対しては、2018年度比 スコープ1+2 29%削減、スコープ3（カテゴリー1+11） 47%削減に至っています。

エンボディードカーボン※3を評価する体制を強化し、バリューチェーン全体の排出量削減を進めます。インフラ運営事業でも、サプライヤーやバリューチェーンのステークホルダー間でGHG排出量削減の実効性を高めるための情報交換と共有の仕組みをつくり、環境負荷削減のワンストップサービス構築を目指します。

2024年9月現在、2023年度GHG排出量算定における第三者検証を実施しております。

※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 スコープ1、スコープ2、スコープ3（カテゴリー1+11）の合計値
※3 エンボディードカーボン：建築物などのライフサイクル全体で算出されるCO_2の総量

リスク管理・戦略

リスクと機会の抽出は、当社グループ全体を対象に各事業会社の主管部門を中心に行い、その結果をサステナビリティ推進室で集約し、財務影響分析を行いました。このプロセスに基づき特定した主要なリスクと機会については、サステナビリティ委員会において検討した後、取締役会へ報告し、必要に応じてリスクの緩和・コントロールについて検討します。

さらに、この結果は四半期ごとに開催されるリスク管理委員会とも共有し、当社グループ全体のリスク管理体制の中で検討・管理しています。

シナリオ分析の前提

気候変動におけるリスクと機会は、「脱炭素社会への移行の影響（主に政策面）」と「物理的影響（主に自然災害の発生）」に分けることができ、気候変動の緩和が進む「1.5℃シナリオ（進展シナリオ）」、気候変動の緩和が進まず物理リスクが最大化する「4℃シナリオ（停滞シナリオ）」の2つのシナリオで分析を実施しました。各シナリオの前提条件は、各国際機関等が公表している将来的な気候予測等を参照のうえ、短期～中期（2030年まで）、中期～長期（2050年まで）を想定して検討を行っています。

本分析の結果、当社グループにおける戦略は、現時点において移行・物理的リスクのいずれにおいても、致命的な影響は見受けられないものと判断しました。

リスク・機会及び対応策における財務影響評価

シナリオ分析によって特定した、主要なリスク・機会の財務影響評価を下表にて示しています。調達・風水害災害・外注コスト増加に伴うリスク等については、Webサイトで公開しています。

財務影響	プラス	マイナス
大（100億円以上）	↑↑↑	↓↓↓
中（50～100億円）	↑↑	↓↓
小（50億円未満）	↑	↓

— リスクと機会

分類		リスク/機会	内容	財務影響評価（営業利益） 1.5℃シナリオ 2030	1.5℃シナリオ 2050	4℃シナリオ 2030	4℃シナリオ 2050	対応策
移行	政策・法規制	リスク	炭素税の導入・引き上げによる、自社のCO_2排出に伴う税負担増加	↓↓	↓↓↓	↓	↓	I
移行	市場	機会	ZEB・ZEH、省エネ改修、木造建築の需要拡大、革新的建機（EV等）市場の拡大	↑	↑	–	–	III
物理	慢性	リスク	労働環境の悪化に伴い、人手不足が加速することによる採用コスト、外注コストの増大	↓	↓↓	↓↓	↓↓↓	II,III
物理	急性	機会	国土強靭化市場（インフラ維持管理点検等含む）の増加	↑↑	↑↑↑	↑↑	↑↑↑	III,IV

— 対応策

対応策		内容	財務影響評価（営業利益） リスクに対する低減・回復 1.5℃シナリオ 2030	1.5℃シナリオ 2050	4℃シナリオ 2030	4℃シナリオ 2050
I	自社のCO_2排出削減	事業会社各社の生産活動におけるCO_2削減。特に、ecole（エコール）等低炭素合材の販売増加等（2030年は初期投資及び減価償却によるマイナス）	↓	↑↑↑	–	–
II	サプライチェーン全体での脱炭素対応	サプライチェーンとの協業による低炭素資材調達や サプライチェーンの拡大・多様化によるリスク分散、BCPの推進等	↑↑	↑↑↑	↑↑	↑↑↑
III	カーボンニュートラル市場や国土強靭化市場への対応	脱炭素関連事業への積極的な人的・物的投資やICT技術を活用した、省人化・無人化施工の拡大等	↑	↑	↑	↑
IV	脱炭素/低炭素に関する研究開発	脱炭素/低炭素に資する研究開発の推進（研究開発投資によるマイナスは、各施策のプラス効果へ）	↓	↓	–	–

循環経済

方針・考え方

「循環経済（サーキュラーエコノミー）」とは、資源（製品や部品等を含む）を循環利用し続けながら、新たな付加価値を生み出し続けようとする経済社会システムです。2024年5月にはサーキュラーエコノミーの国際規格であるISO59000シリーズが公開され、今後ますます活発な議論が行われることが予想されます。

インフロニアグループは、企画提案から施工、運営・維持管理といったインフラの全ライフサイクルを事業領域として一気通貫で手がけており、製品のライフサイクルを通じた環境配慮設計の取り組みとして、資源利用の削減や影響の軽減・回避等を推進しています。

また、公共施設等の運営・維持管理では、計画的な点検・メンテナンスを実施することにより、長寿命化を推進しています。

目標

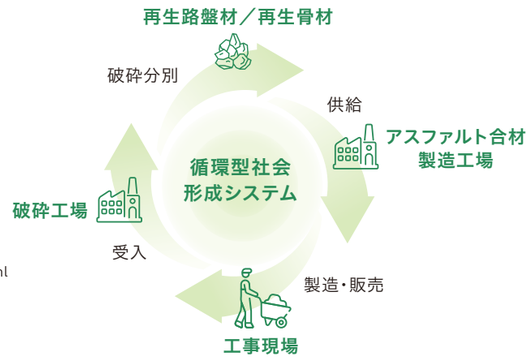
当社グループは、2023年12月にサーキュラーパートナーズに参画、2024年5月に業界初となる循環経済協会及びBlue Plastics Salonへ参画しました。これらの様々な場面で関係する皆様との議論を進め、2024年度中にサーキュラーエコノミーの目標を設定し公開する予定です。

建設副産物のリサイクル状況と長期的な資源循環の取り組み

前田道路では、建設工事現場から排出されるアスファルト塊・コンクリート塊を主とするがれき類を受け入れ、再資源化に向けた処理を行っています。再資源化された再生骨材は、再生アスファルト合材の材料として年間約300万tを販売しています。また、天然資源利用の削減や石油代替製品の開発についても取り組みを進めています。

▶ 循環経済の詳細はWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/circular-economy.html

― 産業廃棄物（建設）のリサイクル図



生物多様性

方針・考え方

当社グループは、自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させる「ネイチャーポジティブ」の実現に向けて、生物多様性の保全を含む「守りの環境配慮社会の実現」をマテリアリティの一つとして掲げています。

調達・建設・運用・更新を含めた全ての事業領域において、生物多様性の保全と資源の持続可能な利用に取り組み、社会・地域の安全安心とサステナビリティの実現を目指します。また、自然環境が有する機能を社会における様々な課題解決に活用するグリーンインフラを推進しています。

目標

当社グループは、事業による生物多様性への影響緩和に努めると共に、事業及び環境保全型社会貢献を通じて、生物多様性の保全に貢献していきます。また、当社独自の仕組みである「地球への配当」による生物多様性の保全と生態系サービスの維持に資する活動の支援を継続的に実施していきます。

取り組み

当社グループは、2030年に向けた地球の陸・海それぞれの30%の面積を保全する国際目標へ貢献するため、環境省が推進する「生物多様性のための30by30アライアンス」に2023年11月より参画しています。現在、前田建設のICI総合センターに整備したビオトープの「自然共生サイト」への認定及びOECM※への登録を目指し取り組みを進めています。

※OECM：Other Effective area-based Conservation Measuresの略称。企業や個人による管理・保護の取り組みで生物多様性の保全が図られており、国の自然保護地域に登録されていない土地や地域のこと

▶ 生物多様性の事例はWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/living.html
生物多様性タイムラインはWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/biodiversity.html
ICI総合センターについての詳細はこちらをご覧ください　https://www.ici-center.jp/

汚染防止

方針・考え方

当社グループは、土木・建築・舗装施工時、砕石・合材製造時、建設機械製造時等、全ての事業段階において、法令に基づき有害物質の適正な管理を実施しています。PRTR制度※対象化学物質使用量の管理、排水の適正な処理や、土壌汚染の未然防止・影響の軽減・回避等の管理を行っています。不適切な管理が発生した際のレピュテーションリスクにより、ビジネスの機会を失うリスクが想定されるため、今後も継続的な管理を行います。

※PRTR制度：人の健康や生態系に有害なおそれのある化学物質が、事業所から環境（大気、水、土壌）へ排出される量及び廃棄物に含まれて事業所外へ移動する量を、事業者が自ら把握し国に届出をし、国は届出データや推計に基づき、排出量・移動量を集計・公表する制度

事例　水中のPFOS・PFOA吸着処理システムの実績

前田建設は、PFOS・PFOA（有機フッ素化合物）を除去する水処理装置を開発し、浄化を実施しています。本装置は、「除濁装置ユニット」と「イオン交換樹脂塔ユニット」から構成され、汎用車両に搭載して運搬が可能です。「除濁装置ユニット」で水中の浮遊性物質を除去し、「イオン交換樹脂塔ユニット」でPFOS・PFOAを除去します。

浄化装置設置状況

▶ 汚染防止の詳細や他の取り組みはWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/pollution.html

水の安全保障

方針・考え方

当社グループが手がけるインフラ分野の一つに水道事業があり、水資源の保全を重要な環境課題であると認識しています。水の効率的な使用や適切な処理によるリサイクル及び水使用量の削減によって、地域住民の安全安心な水資源の確保を推進しています。

また、2024年7月に「インフロニアグループサステナビリティ調達方針」及び「インフロニアグループサステナビリティ調達ガイドライン」を制定し、水の管理への取り組みを協力会社をはじめとする取引先の皆様にも要請し、協力体制の構築を図っています。

目標

当社グループの全事業において、水の使用量削減、水源の適切な管理を推進すると共に、あらゆる排水（または放流）に対し、必要に応じて特性を示し、監視・制御・処理を実施します。そのために、まず水の消費/取水量の削減を推進し、収集データによる分析結果を元に、指標化を検討しています。

事例　水損失防止の取り組み

前田建設が事業参画する大阪市工業用水道特定運営事業では大規模漏水防止（不要な水損失防止）に向け、漏水センサーや衛星画像解析技術等を用いた状態監視保全を実施しています。2023年度の大規模漏水は0件でした。
また、三浦市公共下水道（東部処理区）運営事業では、公共用水域への放流水質基準について、法令より上乗せの基準値で管理しています。
COD※1は法令基準25mg/lに対し15mg/l、SS※2は法令基準40mg/lに対し10mg/l、pHは法令基準5.8～8.6に対し6.0～8.0等の基準値を設定しており、2023年度の実績は全ての項目で100%達成しています。

※1 COD：化学的酸素要求量のことで、主に湖沼や海域の水質汚濁の程度を表す
※2 SS：水中に浮遊する粒径2mm以下の不溶性物質のこと

▶ 水の安全保障の他の取り組みはWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/water.html

社会

基本的な考え方

インフロニアグループは、人材は付加価値最大化の原動力であるという考えのもと、人的資本への投資が企業価値向上の起点であると認識しています。当社が目指す「総合インフラサービス企業」を実現するために、「当事者意識をもって挑戦・共創する『価値創造人材』」を持続的に育成・配置し、企業価値向上を実現すべく積極的に投資を進めています。また、あらゆるパートナーと共にインフラの未来をつくる挑戦に向けて、事業の根幹となる人権方針を定め、ダイバーシティの推進や労働安全衛生など、サプライチェーン全体で取り組むことを目指しています。

人権・労働

人権に関する方針・考え方

「インフロニアグループ人権方針」を策定し、事業全てのプロセスにおいて本方針に基づき活動すると共に、「人が生まれながらにして持つ権利を尊重する」という責任を果たします。

当社グループでは、本方針を当社グループ及び全てのビジネスパートナーに浸透し、企業活動全体で効果的に実行されるよう、全ての役員及び従業員に適切な研修と教育を行うと共に、人権に関する負の影響の特定・評価、それに対する防止・軽減策を行うことでステークホルダーからの信頼向上に努めます。また、人権の尊重に係る取り組みについて、当社Webサイトや、統合報告書等において定期的に開示していきます。

人権に関する取り組み

人権デュー・ディリジェンスにおける「負の影響の特定・評価」を実施し、インフロニアグループ人権リスクマップを策定し、2024年3月開催のサステナビリティ委員会にて決議しました。

当社グループにおける人権の高リスク項目及びそれに対する防止・軽減策は以下の通りです。今後、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会にてこれらの取り組みに関して実効性評価を行います。また、全てのステークホルダーへの救済措置として、社内外からの通報窓口を設け、人権に関する相談や通報を受け付けています。

従 従業員　サ サプライヤーの従業員　顧 顧客エンドユーザー

人権における高リスク項目	リスク防止・軽減の取り組み
事故 従 サ	従 安全教育・研修の実施　サ 安全教育の実施
ハラスメント 従 サ	従 教育・研修・実態調査アンケートの実施 サ 取引時の取り組み確認と評価
環境に関する問題 （全てのステークホルダー）	従 教育・研修の実施 サ 取引時の取り組み確認と評価、サンプリングでの現地実態調査
過重労働 従	従 デジタル勤務表による労働時間管理、その他働き方改革の取り組み
健康・メンタルヘルスの管理 従	従 教育・研修・実態調査アンケートの実施
個人情報・プライバシー サ 顧	従 教育・研修の実施、誓約書の提出　サ 顧 通報窓口設置

▶ 人権に関する取り組み、推進体制、人権リスクマップの詳細はこちらをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/human-rights.html

サプライチェーン・マネジメント

サステナビリティ調達方針・考え方

当社グループは、直接的、また間接的な取引関係のある取引先と互いの立場を尊重し、良きパートナーとしての関係を構築し、サプライチェーン全体で共に付加価値創出を行うために、「インフロニアグループサステナビリティ調達方針」及び「インフロニアグループサステナビリティ調達ガイドライン」を2024年7月に定めました。

本ガイドラインは全てのビジネスパートナーへ、当社グループのサステナビリティに関する方針及び取り組み内容を共有し、共に遵守いただきたい事項を記載しています。

▶ サステナビリティ調達方針及びサステナビリティ調達ガイドラインの詳細はこちらをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/news-article/2024/07/26/884.html

労働基準

労働基準に関する考え方

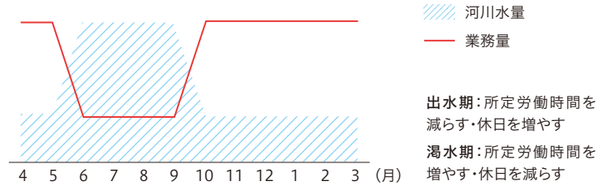
当社グループは、人権方針において、「労働時間・賃金：同一労働同一賃金の原則を尊重し、最低賃金を超えて生活賃金を上回る適切な賃金を支払い、並びに適正な労働時間管理による責任ある労働慣行を形成する。」と定めています。建設業においては、2024年4月より時間外労働の上限規制が適用されることから、時間外労働の抑制が喫緊の課題です。当社グループにおいては、店社の工務センターによる人的、技術的支援の拡大や朝礼、夕礼その他会議の効率化、勤務形態の最適化等を通じて対策を推進しています。

ー「フレキシブル週休２日制」の推進

平日はほぼ全員出勤し、土曜日は隔週で休日とする従前の勤務形態においては全職員が週休2日を実現できません。職員間の情報共有、円滑な引き継ぎを行うことで業務品質を維持しつつ、週休２日を確保するためのシフトを編成しています。必要に応じて全員出勤日を設ける等、現場の実情に応じて柔軟に運用しています。

ー 工事特性に応じた変形労働時間制

河川工事におけるイメージ図



河川工事における出水期と渇水期における業務の繁閑、豪雪地域の山岳土木工事現場における冬季閉鎖等、季節環境の変化による影響が大きな工事については1年単位の変形労働時間制を導入し、休日数、労働日数、労働時間数を期間内で最適化しています。

健康と安全

健康経営方針の策定と健康課題の改善に向けて

当社グループは、これまでもグループ各社の健康経営に関する方針や考え方に基づき様々な取り組みを行ってきましたが、少子高齢化、担い手不足が深刻化する中、「インフラストラクチャービジネスの既成概念に挑み、イノベーティブなアイデアで、世界中に最適なサービスを提供する」という使命（ミッション）を達成するためには、従業員をはじめ、あらゆるパートナー、支えてくれる人々の健康増進に向けた取り組みが不可欠と考え、2023年12月にグループ健康経営方針を策定しました。

2023年9月にグループ従業員健康サーベイを実施しました。パフォーマンスを高めることで、生産性向上に資するようプレゼンティーイズム※の低減に向けて事業会社、職種等の特性を踏まえた健康施策に取り組んでいます。特にパフォーマンス低下要因として相対的に数値が高い「腰痛・肩こり」、「睡眠」の健康課題を改善するため、理学療法士による腰痛改善プログラムや睡眠セミナーを通じた社員の健康リテラシー向上に取り組んでいます。

※プレゼンティーイズム：健康上の不調により、出社はしているが、パフォーマンスが低下している状態

ー プレゼンティーイズムの発生要因と低減に向けた取り組み

▶ グループ健康経営方針はこちらをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/blog_assets/attachments/711/20231211_2.pdf

地域・コミュニティ

地域の活性化とパートナー支援

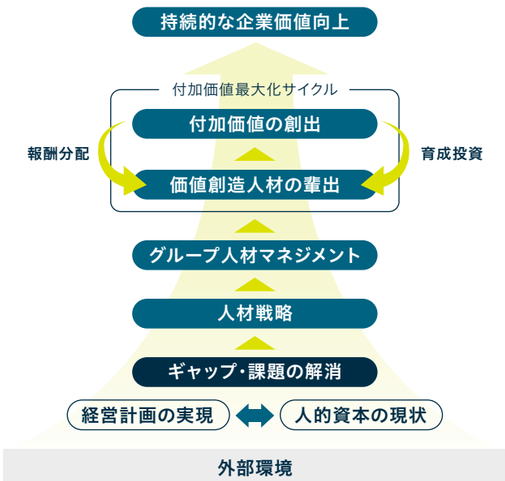
コンセッション事業等の官民連携事業への参画による社会課題の解決と地域活性化を促進すると共に、当社グループの永続的成長に欠かせない全国のパートナーである、協力会社の経営の安定化や生産性向上に資する取り組みを促進しています。前田建設では2023年度より協力会社に対する支援の予算化を行い、「人材育成」「施工体制確保」「生産性向上技術の開発支援」等の取り組みを一層加速させます。

人材戦略

人材に関する方針・考え方

インフロニアグループは、経営計画実現に必要な「価値創造人材」を持続的に輩出し、その人材が生み出した付加価値によって得た収益をさらなる人的資本強化のために分配・投資することで付加価値最大化のサイクルを実現して、中長期的な企業価値向上を実現するという考え方に基づき人材戦略を策定しています。事業各社はそれぞれ異なるドメインで活動しているため、各事業に適した人事施策を実行しています。インフロニア人材戦略部は各社の活動を支援すると共に、グループ全体を視野に収め、全社でのシナジーを実現する観点から統合的役割を担っています。

ー インフロニアグループの人材戦略全体像



グループ人材戦略の全体像

インフロニア・キャレットとインフロニアグループサステナビリティステートメント（IGSS）の成長ドライバーを軸に、必要となる人・組織のあり方を設定し、グループでの経営課題・事業課題を踏まえて、個の強化と組織の強化の両面から人的資本強化に向けた重点施策を実行に移しています。

▶ サステナビリティステートメントについてはP.63をご覧ください

求める人材像		人材マネジメント	戦略の柱	具体的施策
価値創造人材	挑戦	採用	人材獲得競争力の強化	採用ブランディング 多様性の確保
	当事者意識	育成	戦略的人材育成投資	経営者・幹部の計画的育成 グループ全体の基礎スキル向上
		配置	人材の最適配置	グループタレントマネジメント※
	共創	評価・報酬	働きやすさ・働きがいの追求	エンゲージメント向上 グループ人事制度の確立

※タレントマネジメント：従業員の能力、資質、経験値などの情報を一元管理し、戦略的な人材育成や人材配置に役立てるマネジメント手法

■ インフロニアグループが求める人材の輩出（個の強化）

当社グループが求める人材像として、「当事者意識を持ち、VMVならびにIGSSが示す社会の実現に向けて挑戦、共創する価値創造人材」を掲げています。全体最適の視点に立って率先して課題解決に動く「当事者意識」を持った役職員が、既成概念にとらわれることなくルールチェンジに「挑戦」し、総合インフラサービスの実装に関わるステークホルダーとのパートナーシップを通じて価値を「共創」する。このようなマインドセットと行動能力を備えた価値創造人材の獲得、育成、適正な人員配置の実現を通じて、従業員の能力発揮や成長を促しています。

■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンポリシー（DE&I）の具現化（組織の強化）

IGSSが目指す共生社会を実現するには、既成概念にとらわれない発想で難度の高い問題解決に挑戦し続けることが求められます。そのため、共創に参画する個々人の多様な能力が最大限に発揮され、革新的・創造的なアイデアを生み出せる企業文化の浸透が必要不可欠です。このような認識のもと、DE&I推進を重要な経営戦略として位置づけ、2023年度に「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンポリシー」を策定しました。今後グループ内でのトレーニング機会を拡充し、多様なパートナーと共に総力を結集して社会課題の解決に挑む組織づくりを進めます。

▶ DE&Iについての詳細はWebサイトをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/human-develop.html

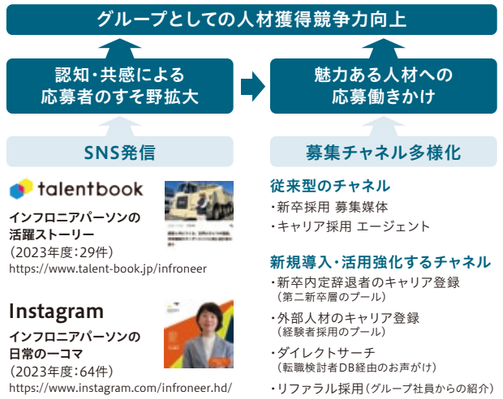
人材戦略に基づく施策

インフロニア・キャレットとIGSSの成長ドライバーを軸に、必要となる人・組織のあり方を設定し、グループでの経営課題・事業課題を踏まえて、個の強化、組織の強化の両面から人的資本強化に向けた重点施策を実行に移しています。

■ 人材獲得競争力の強化

「総合インフラサービス企業」の実現に必要となる多様な人材確保のため、2023年度よりSNS・採用広報ツールを活用して、インフラの未来に挑む魅力あるインフロニアパーソンのリアルなワーク・ライフの情報を継続的に配信し、ターゲット層に向けてグループの魅力を訴求しています。併せて転職潜在層を意識したチャネル拡大策として、キャリア登録やリファラル採用※、ダイレクトサーチにも注力し、募集要件との適合度が高い応募者にアプローチしています。

※リファラル採用：自社の社員に知人や友人を紹介してもらう採用手法



■ 戦略的人材育成投資

価値創造人材としての活躍を後押しすべく、各階層の成長課題に応じた社内研修の開催や、社外の異業種交流型研修への受講者派遣など、日常業務を離れて学習・研鑽できる機会を拡充しています。2023年度からはグループ合同入社式・入社時研修を導入し、インフロニアパーソンとしてのマインドセットを醸成し、グループへの帰属意識も高めています。また、戦略的業務従事者に対してはベンチャー企業や官公庁への出向など、実務経験の幅を広げる機会を設定しています。今後はグループ共通の人材育成体系を策定し、経営視座や専門知見を備えた人材輩出に一層注力します。

ー 育成テーマ例

オフサイト学習（研修）	• 共創のベースとなる多様性発揮・受容のポイント • 社会課題解決へのマインドセットと考え方・動き方 • リベラルアーツ学習を通じた視野拡大・思考力鍛錬
実践経験（社外出向）	• 先進的スキーム・技術の社会実装へのアプローチ • 既成概念を打破するための視座転換・共創関係構築

グループ合同入社式・入社時研修の様子

▶ 入社式のドキュメンタリー動画はこちらをご覧ください　https://www.youtube.com/watch?v=_FKjweX9PUM

■ 人材の最適配置

経営戦略の実行にあたって最適な人材配置をタイムリーに行うため、当社グループ全体での人材可視化と円滑な人材流動の実現を目指したタレントマネジメントの枠組みづくりを喫緊の課題と認識しています。これまでに指名委員会での幹部層のタレントレビューに着手し、事業会社からインフロニアへの出向異動を通じたグループ横断での人材認知を進めています。同時に、グループ間異動における社内制度上の課題解決に向けた取り組みを開始しています。

■ 働きがい・働きやすさの追求

従業員が経営理念や戦略・目標に共感し、最大限の力を発揮してグループでの企業価値向上に挑戦する意欲を喚起するため、従業員エンゲージメント向上とダイバーシティ推進に着目して課題解決に取り組んでいます。

当社設立当初よりグループ全体で実施するエンゲージメントサーベイやグループ横断連絡会を活用して、事業会社の共通または固有の課題を捉えて重点テーマを設定し、働きがい・働きやすさの向上を目指した活動を継続しています。

※エンゲージメント向上に対する経営陣のコミットメントを重視し、2024年度より当社役員報酬の算定にエンゲージメント指標を組み入れることとしました

全社共通の重点テーマ	打ち手	ねらい
全社的な連帯感	2023年 ～ 企業理念浸透活動	グループビジョン・行動指針への当事者意識喚起
自社への愛着と誇り	2024年 ～ 株式給付信託制度の導入	グループ業績への関心・貢献意欲の向上
階層間・組織間の関係性	2024年 ～ DE&I トレーニング	多様な人材の特性を活かしたチーム活動の促進

財務諸表

（単位：百万円）

連結財政状態計算書	2022年度	2023年度
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	91,938	113,421
営業債権及びその他の債権	147,789	145,514
契約資産	186,836	245,485
棚卸資産	9,747	12,575
その他の金融資産	3,662	4,447
その他の流動資産	28,048	29,592
小計	468,024	551,036
売却目的で保有する資産	–	–
流動資産合計	**468,024**	**551,036**
非流動資産		
有形固定資産	173,314	217,564
使用権資産	18,612	18,107
のれん	19,891	159,046
無形資産	154,595	243,007
投資不動産	25,469	26,752
持分法で会計処理されている投資	17,581	22,470
その他の金融資産	85,425	149,603
繰延税金資産	1,296	955
退職給付に係る資産	–	–
その他の非流動資産	13,853	22,013
非流動資産合計	**510,039**	**859,520**
資産合計	**978,063**	**1,410,557**
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	272,121	273,792
契約負債	32,200	54,162
社債及び借入金	57,419	342,063
リース負債	9,356	9,328
未払法人所得税等	10,282	11,873
その他の金融負債	5,619	5,428
引当金	2,880	5,543
その他の流動負債	22,629	27,102
小計	412,509	729,294
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	–	–
流動負債合計	**412,509**	**729,294**
非流動負債		
社債及び借入金	109,495	139,482
リース負債	13,638	13,408
その他の金融負債	5,675	2,524
退職給付に係る負債	16,014	15,599
引当金	34,579	36,355
繰延税金負債	11,705	54,344
その他の非流動負債	358	375
非流動負債合計	**191,465**	**262,089**
負債合計	**603,974**	**991,383**
資本		
資本金	20,000	20,000
資本剰余金	106,542	111,467
自己株式	△18,395	△28,626
利益剰余金	242,570	255,671
その他の資本の構成要素	11,061	41,411
親会社の所有者に帰属する持分合計	361,778	399,923
非支配持分	12,310	19,249
資本合計	**374,088**	**419,173**
負債及び資本合計	**978,063**	**1,410,557**

（単位：百万円）

連結損益計算書	2022年度	2023年度
売上高	711,810	793,264
売上原価	△614,069	△681,379
売上総利益	97,740	111,885
販売費及び一般管理費	△52,340	△62,097
持分法による投資利益	1,029	1,673
事業利益	46,429	51,461
その他の収益	1,474	1,710
その他の費用	△3,488	△2,111
営業利益	44,415	51,060
金融収益	2,939	3,045
金融費用	△2,615	△4,665
税引前利益	44,739	49,439
法人所得税費用	△10,441	△16,444
当期利益	34,297	32,995
当期利益の帰属		
親会社の所有者	33,487	32,571
非支配持分	809	424
当期利益	34,297	32,995
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	129.35	130.51
希薄化後1株当たり当期利益(円)	129.13	130.17

（単位：百万円）

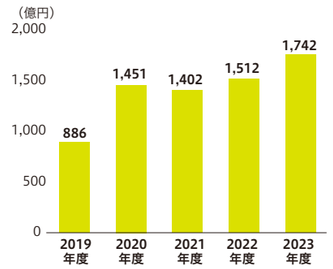
連結包括利益計算書	2022年度	2023年度
当期利益	34,297	32,995
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	△1,165	△427
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△621	28,421
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	100	263
純損益に振り替えられることのない項目合計	△1,686	28,257
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	76	107
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△828	6,838
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△0	–
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△752	6,945
その他の包括利益合計	**△2,438**	**35,203**
当期包括利益	31,859	68,198
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	31,547	64,024
非支配持分	311	4,174
当期包括利益	31,859	68,198

※当社グループは、2023年度の通期決算より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。また、前連結会計年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

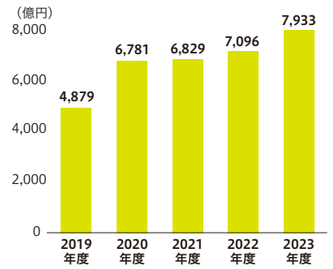
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

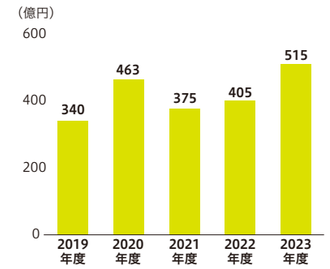
INF付加価値額



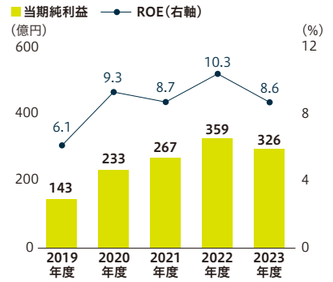
売上高



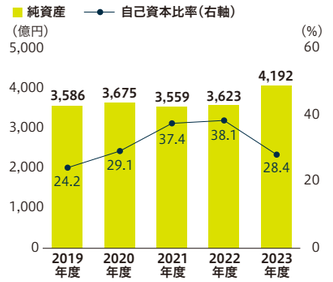
営業利益/事業利益※1



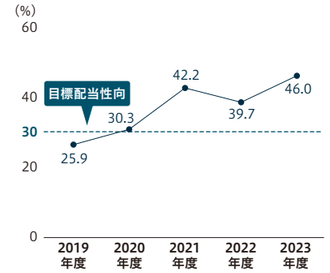
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



純資産・自己資本比率

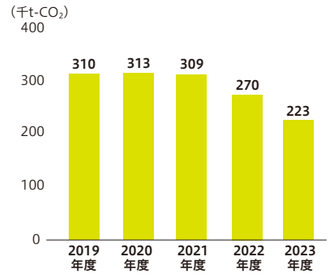


配当性向

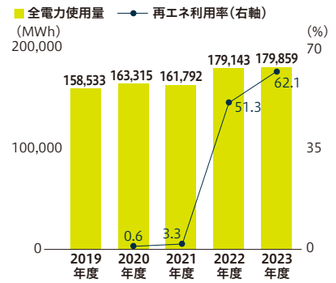


非財務ハイライト

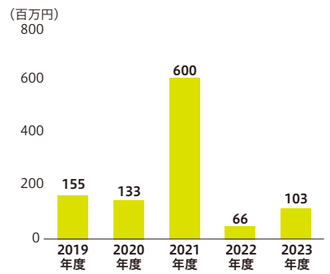
GHG排出量（スコープ1+2）



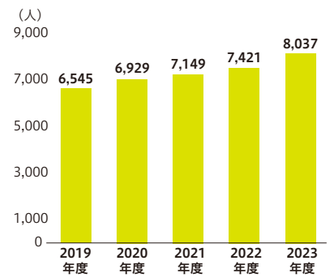
再生可能エネルギー（電力）利用率※2



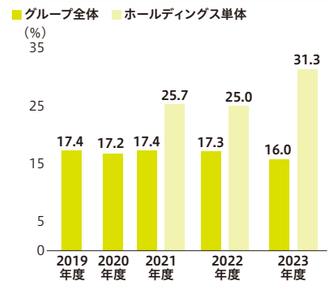
「地球への配当」拠出額



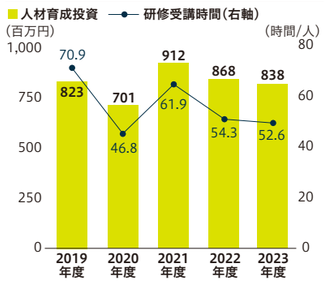
従業員数※3



女性雇用率



人材育成投資・1人当たり研修受講時間※4※5



※1 2023年度以降はIFRS事業利益　※2 2019年度以前はグリーン電力証書を毎年600MWh購入　※3 インフロニアグループの連結従業員数（パートタイマー及び嘱託契約の従業員を含まない）　※4 人材育成投資：研修講習教材、外注講師費用、システム費用、人材育成開発部門の給与賞与法定福利費総額の合計　※5 1人当たり研修受講時間：総研修実施時間を期中平均全従業員数で除した時間数

5カ年財務サマリー

	前田建設(MK)					前田道路(MD)					前田製作所(MS)					日本風力開発(JWD)※2	インフロニア(INF)		
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2023	2021	2022	2023
経営成績(億円)																			
受注高	3,956	4,088	4,234	3,688	4,504	1,650	1,656	1,621	1,751	1,862	—	—	—	—	—	—	—	—	—
売上高	3,873	3,661	3,658	3,759	4,361	2,378	2,346	2,356	2,487	2,560	370	335	371	395	419	15	6,829	7,096	7,933
営業利益/事業利益※1	286	297	273	299	317	196	207	117	115	162	19	14	18	17	22	△3	375	405	515
経常利益	298	452	352	323	340	199	211	122	119	166	19	15	19	18	24	△2	380	418	—
親会社株主に帰属する当期純利益	214	362	285	302	255	188	168	96	94	114	13	10	12	15	17	△5	267	359	326
減価償却費	51	47	54	55	108	84	85	88	90	113	15	14	14	15	17	2	316	313	331
設備投資額	115	75	71	74	62	82	112	118	70	125	19	15	20	32	31	—	217	184	450
EBITDA	337	344	327	354	426	280	292	205	205	275	33	28	32	32	39	△1	691	718	845
研究開発費	52	43	42	33	32	7	9	11	12	14	3	3	4	4	6	0	57	49	51
人件費	416	414	423	426	474	287	296	293	301	325	40	41	48	51	61	4	814	836	946
財政状態(億円)																			
総資産	5,196	5,554	4,824	4,750	5,875	2,641	2,229	2,189	2,371	2,484	294	312	307	358	403	498	9,264	9,266	14,106
純資産	1,877	2,333	2,453	2,481	2,764	2,069	1,636	1,645	1,656	1,713	121	140	148	164	181	145	3,559	3,623	4,192
自己資本	1,877	2,333	2,453	2,481	2,764	2,053	1,622	1,631	1,642	1,698	121	140	148	164	181	118	3,469	3,527	3,999
有利子負債	1,492	1,270	732	472	1,038	0	0	0	0	0	58	56	27	50	59	240	1,935	1,544	4,815
利益剰余金	1,090	1,413	1,621	1,719	1,726	1,709	1,258	1,197	1,227	1,262	85	93	103	118	130	△10	1,983	2,341	2,557
キャッシュフロー(億円)																			
営業活動によるキャッシュフロー	227	394	△347	374	△172	26	256	103	254	226	25	34	21	7	42	—	△163	710	389
投資活動によるキャッシュフロー	△1,065	△50	△59	75	△43	216	2	△247	△119	△75	△18	△24	△20	△29	△30	—	△225	△53	△2,793
財務活動によるキャッシュフロー	738	△257	333	△417	269	△160	△622	△59	△64	△81	△14	△7	△33	21	3	—	153	△564	2,613
フリー・キャッシュ・フロー	△838	343	△407	449	△215	242	258	△144	135	150	7	10	2	△22	12	—	△389	657	△2,403
現金及び現金同等物の期末残高	249	339	266	300	357	807	443	240	243	385	52	56	25	24	39	60	760	860	1,134
株式情報																			
発行済み株式総数(千株)	194,608	194,608	194,448	194,448	194,448	89,159	89,159	82,419	82,419	82,419	16,100	16,100	15,822	15,822	15,822	—	291,071	274,845	274,845
期中平均株式数(千株)	193,540	193,499	194,079	194,448	194,448	84,416	82,420	82,419	82,419	82,419	15,968	15,891	15,845	15,822	15,822	—	281,729	259,197	249,578
期末株式数(千株)	193,254	193,713	194,448	194,448	194,448	82,420	82,419	82,419	82,419	82,419	15,875	15,873	15,822	15,822	15,822	—	264,376	252,515	246,981
配当金(円)	20	38	—	—	—	750	70	—	—	—	10	10	—	—	—	—	40	55	60
配当性向(%)	18.1	20.3	—	—	—	336.3	34.4	—	—	—	12.5	15.9	—	—	—	—	42.2	39.7	46.0
EPS(1株当たり純利益)(円)	110.36	187.33	146.91	155.34	131.31	223.02	203.23	116.47	114.60	138.15	79.97	62.80	75.01	94.20	109.88	—	94.73	138.39	130.51
BPS(1株当たり純資産)(円)	971.52	1,204.24	1,261.60	1,275.76	1,421.25	2,490.89	1,967.73	1,979.32	1,992.44	2,060.67	764.04	880.30	934.81	1,035.62	1,142.05	—	1,312.19	1,396.72	1,619.25
経営指標																			
ROIC(%)	6.6	5.9	5.6	6.8	6.5	6.6	7.8	4.9	4.8	6.7	7.2	5.2	6.6	6.2	6.8	—	4.7	5.3	4.0
ROE(%)	11.3	17.2	11.9	12.2	9.7	9.1	9.1	5.9	5.8	6.8	10.8	7.6	8.3	9.6	10.1	—	8.7	10.3	8.6
ROA(%)	4.4	6.7	5.5	6.3	4.8	6.8	6.9	4.3	4.1	4.7	4.2	3.3	3.8	4.5	4.6	—	5.8	3.9	2.7
D/Eレシオ(倍)	0.79	0.54	0.30	0.19	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.48	0.40	0.18	0.30	0.33	—	0.56	0.44	1.10
売上高営業利益率(%)	7.4	8.1	7.5	8.0	7.3	8.2	8.8	5.0	4.6	6.3	5.0	4.2	4.8	4.4	5.3	—	5.5	5.7	6.5
自己資本比率(%)	36.1	42.0	50.9	52.2	47.0	77.7	72.7	74.5	69.3	68.4	41.2	44.9	48.1	45.7	44.8	—	37.4	38.1	28.4
海外売上高比率(%) ※MSのみ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5.26	3.34	6.28	4.81	6.02	—	—	—	—

※1 2023年度よりIFRS事業利益　※2 2023年度の日本風力開発については、株式取得後の2024年1月31日から2024年3月31日の数値

5カ年非財務サマリー

	前田建設(MK)					前田道路(MD)					前田製作所(MS)					日本風力開発(JWD)	インフロニア(INF)※9		
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2023	2021	2022	2023
環境※1																			
GHG排出量:スコープ1(t-CO_2)※2	4,168	3,439	3,256	3,271	3,765	228,793	232,618	232,378	225,943	204,241	1,056	1,159	1,193	1,121	1,862	集計中	236,827	230,335	209,869
GHG排出量:スコープ2 マーケット基準(t-CO_2)	22,625	20,282	17,365	3,700	3,171	52,888	54,634	53,664	34,773	10,210	1,458	1,428	1,319	1,427	202	集計中	72,348	39,930	13,636
GHG排出量:スコープ2 ロケーション基準(t-CO_2)	—	19,952	17,793	26,454	28,798	—	50,397	50,669	49,607	46,096	—	1,491	1,507	1,741	1,598	集計中	69,969	77,831	76,552
GHG排出量:スコープ3 合計(t-CO_2)※2	3,017,885	3,348,164	3,264,500	2,540,591	2,257,217	—	—	300,867	327,220	363,469	—	175,796	184,396	187,128	199,598	集計中	3,749,763	3,054,939	2,820,284
GHG排出量:スコープ3 カテゴリ1(t-CO_2)	489,954	1,097,138	708,078	658,044	705,750	—	154,010	206,554	239,380	273,476	—	—	—	—	—	集計中	914,632	897,424	979,226
GHG排出量:スコープ3 カテゴリ11(t-CO_2)	2,400,821	3,162,592	2,361,404	1,673,013	1,342,308	—	—	—	—	—	—	175,796	184,396	187,128	199,598	集計中	2,545,800	1,860,141	1,541,906
エネルギー:全エネルギー消費量(Mwh)※3	331,291	236,688	287,636	270,866	372,933	1,010,400	1,025,265	1,106,589	1,284,116	1,313,386	8,769	7,639	8,295	4,466	13,195	集計中	1,402,520	1,559,448	1,699,514
エネルギー:電力消費量(Mwh)	40,333	44,823	41,079	61,142	63,985	114,590	115,377	117,019	114,566	112,090	3,610	3,115	3,694	3,435	3,649	集計中	161,792	179,143	179,859
廃棄物:総排出量(t)	579,133	388,124	532,883	677,275	514,768	367,599	406,653	507,590	343,107	318,622	188	201	963	385	集計中	集計中	1,041,436	1,020,767	833,390
廃棄物:最終処分量(t)	20,768	17,117	31,973	13,115	31,870	12,165	12,215	17,356	11,237	7,380	—	—	—	50	集計中	集計中	49,329	24,402	39,250
取水量(m^3)※4	466,493	388,529	455,576	571,993	472,244	—	—	273,171	302,315	335,645	19,856	16,789	18,771	18,667	309,900	集計中	747,518	892,975	1,117,789
排水量(m^3)※4	455,336	417,315	476,625	438,707	553,748	—	—	273,171	302,315	335,645	19,856	16,789	18,771	18,667	309,900	集計中	768,567	759,689	1,199,293
「地球への配当」拠出額(百万円)	155	133	600	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	600	66	103
社会																			
従業員数(人)※5	3,683	3,719	3,771	3,798	3,839	2,215	2,196	2,233	2,428	2,435	589	596	592	589	588	145	6,597	6,818	7,014
女性社員雇用率(%)	16.4	16.5	16.6	16.4	13.0	20.6	19.9	20.1	19.9	20.1	11.2	11.7	12.3	12.7	13.5	25.5	17.4	17.3	16.0
障がい者雇用率(%)	2.06	2.21	1.83	2.11	2.27	2.26	2.00	1.85	2.33	2.68	1.86	1.60	1.18	1.35	2.16	1.43			
年次有給休暇取得率(%)	56.6	56.1	60.5	67.2	66.6	48.3	55.4	57.8	58.8	61.4	72.0	70.0	70.0	67.8	74.5	67.8	59.4	65.5	65.6
拠点数(カ所)	61	58	57	59	54	230	230	227	226	224	25	25	29	29	29	9	313	314	316
協力会社数(社)	533	545	561	567	584	156	155	155	151	151	—	—	—	—	—	—	716	718	735
労働災害発生における度数率※6	0.90	0.80	0.51	0.56	0.50	1.06	0.55	2.34	1.36	0.80	0.87	4.21	0.00	0.00	0.00	1.32	—	—	—
社員の平均給与(千円)※7	9,061	9,287	9,272	9,322	9,767	7,865	8,069	8,465	8,561	9,033	5,794	5,918	6,184	6,543	6,949	9,617	9,830	9,671	10,992
管理職に占める女性労働者の割合(%)	—	—	—	0.6	0.8	—	—	—	0.7	0.2	—	—	—	4.2	5.3	9.2	1.6	1.3	1.6
男性労働者の育児休業取得率(%)	—	—	11.6	6.3	20.4	—	—	0.0	5.6	1.9	—	—	11.1	33.3	26.7	100	7.4	8.6	16.0
全労働者における男女の賃金差異(%)	—	—	—	48.4	47.5	—	—	—	44.2	48.9	—	—	—	87.4	81.4	51.6	—	—	—
ガバナンス																			
社内取締役(人)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	4	4
社外取締役(人)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5	5	5
取締役会出席率(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	99.0	95.8	100.0
監査委員会出席率(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100.0	97.4	94.7
指名委員会出席率(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	92.9	95.9	97.1
報酬委員会出席率(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	97.2	91.0	97.0
重大な法令違反件数(件):コンプライアンス※8	—	—	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	—	3	2	0

※1 環境の数値は精度向上により変動することがあります　※2 前田建設は2020年度にスコープ1・3の区分を変更。2019年度以前の数値は前田建設Webサイトをご覧ください。前田道路は2021年度よりスコープ3の集計範囲を変更　※3 前田道路の2020年度以前の数値は2021年度実績をもとに予想値で算出
※4 前田製作所は2022年度までは本社のみ、2023年度以降は全社の実績を反映
※5 インフロニア・前田建設・前田道路・前田製作所・日本風力開発と労働契約をしている者　※6 前田道路は2020年度より総労働時間の算出方法を変更、2022年度より休業4日以上で算出　※7 社員の平均給与は各社単体数値　※8 前田建設、前田製作所は内部通報から発覚した法令違反件数、前田道路は行政処分・刑事処分件数　※9 インフロニアの数値は一部を除いてグループ全体の合計数値となっています

会社概要及び株式関連情報

会社概要

商号	インフロニア・ホールディングス株式会社
本社所在地	東京都千代田区富士見二丁目10番2号
設立日	2021年10月1日
事業内容	インフラの企画、設計、建設、運営・維持管理までの建設サービスの提供を営むグループ全体の経営管理

資本金	200億円
売上高（2024年3月期）	7,933億円
連結従業員数	8,037人
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：5076）
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
単元株数	100株

グループ会社一覧

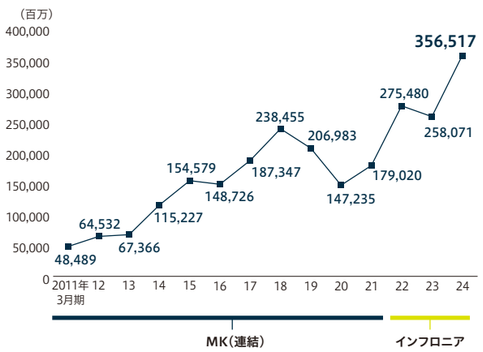
- 前田建設工業（株）
- 前田道路（株）
- （株）前田製作所
- 日本風力開発（株）
- 愛知道路コンセッション（株）
- （株）JM
- フジミ工研（株）
- （株）エフビーエス
- Thai Maeda Corporation Ltd.
- みおつくし工業用水コンセッション（株）
- 三浦下水道コンセッション（株）

その他129社

▶ その他の会社概要についてはこちらをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/company/outline.html

株式関連情報

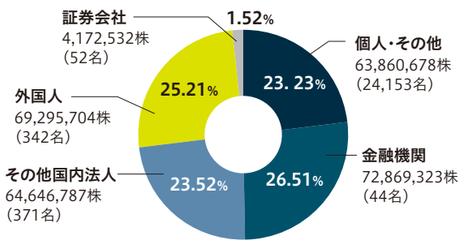
時価総額の推移



株式情報

発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式総数（自己株式を含む）	274,845,024株
株主数	24,962名

所有者別株式分布状況



大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	32,284	12.37
光が丘興産株式会社	26,274	10.07
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	11,169	4.28
インフロニア・ホールディングス社員持株会	8,695	3.33
住友不動産株式会社	8,695	3.33
株式会社日本カストディ銀行（信託E口）	7,919	3.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,557	1.75
株式会社三井住友銀行	3,061	1.17
株式会社みずほ銀行	3,002	1.15
前田建設工業取引先持株会	2,948	1.13

（注）1.当社は自己株式13,889,496株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。　2.持株比率は自己株式13,889,496株を控除して計算しております。

1株当たり配当金・配当性向

	2024年3月期	2025年3月期予定
配当金	60円（中間配当含む）	60円（中間配当含む）
配当性向	46.0%	39.0%

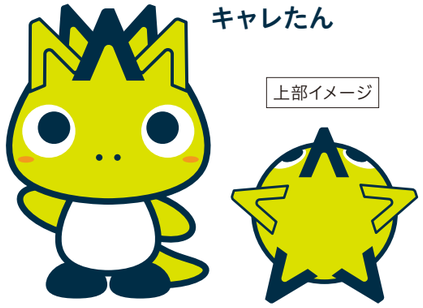
IR活動

- アナリスト向け説明会（社長出席）：四半期ごとに開催
- IR DAYを初開催
- 海外IR：4回 ※海外にて対面IRを実施
- 個人投資家向けセミナー 計4回（東京、一宮、広島、福岡）
  参加者計：431名
- 現場・施設見学会：2回
- メディア出演・SNS（YouTube）：3回

▶ IR活動の詳細はWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/ir/

コーポレートキャラクター

より多くの方々にインフラを取り巻く課題を知ってもらい、ともに取り組んでもらうためのスポークスマンとして、コーポレートキャラクター「キャレたん」が誕生しました。



プロフィール

名前	キャレたん（Caretan）
学名	インフロザウルス属
誕生日	10月1日（インフロニアの創立記念日）
入社日	2024年4月1日
特技	インフラと話せる
モットー	INFRONEER^（インフロニア・キャレット） ▶ インフロニア・キャレットについてはP.4をご覧ください
チャームポイント	頭の角（喜んだ時に角が開き、上から見るとキャレット・スター☆になる）
生まれ	地球

コンセプト

恐ろしいほどに広く、深く、大きな「インフラ」の課題を解決するため、古代からの長い眠りから目覚め現代の世に生まれた恐竜がモチーフです。恐竜（ダイナソー）は、ギリシャ語で「恐ろしいほどに大きい（deinos）」が語源となる複合語で、長期にわたり生物史上最大・最強の生き物として、今もなお、多様な魅力を放つ恐竜のように、持続的なインフラの魅力を維持・向上・発信し続けるという想いを込めています。

▶ キャレたんについて詳しくはこちらをご覧ください　https://www.infroneer.com/jp/caretan

編集後記・用語集

統合報告書作成を終えて

最後までご覧いただき、誠にありがとうございます。

統合報告書に課せられた役割は、インフロニアグループの「現在」と「未来」、そして未来に至る「道」をお示しすることだと考えています。

本書では、「総合インフラサービス企業」という、これまで誰も挑戦したことがない「未来」に対する思いや、これまで進めてきた様々な取り組み（＝「道」）をご紹介してまいりました。

統合報告書の発行は今回で3回目となります。徐々に「未来」の解像度が上がり共感頂けましたら幸いです。今後も皆様とともに「道」を歩みながら、「未来」を形作っていきたいと思います。

本書作成にご協力頂いたステークホルダーの皆様、事業会社役職員の皆様、当社グループを支えてきた先人たち、そして統合報告書作成チームのメンバーへ、心より感謝申し上げます。本書が、皆様とのコミュニケーションの一端を担うことを願っております。今後とも、一層のご支援を宜しくお願い申し上げます。

2024年9月　統合報告書作成チームを代表して
経営戦略部サステナビリティ推進室　室長　岡崎（おかざき） 充浩（みつひろ）

用語集

本統合報告書及び当社の中長期経営計画等で使用している主要な用語の定義は以下の通りです。

対象	経営計画における定義
インフラ（インフラストラクチャー）	学校、医療施設、刑務所、競技場などの建築構造物と、道路、上下水道、空港、港湾、再エネ施設などの土木構造物であり、全ての社会基盤の有形（ハード）施設を指す。　※上記以外の無形（ソフト）インフラは、「〇〇インフラ」と区別して表記。（「情報インフラ」など）
インフラサービス	上記のインフラの運営・維持管理、インフラを通じて直接的及び間接的に提供されるサービスであり、有形（ハード）施設を指す「インフラ」に対し、「ソフト」を指す。
インフラサービスの自由	インフラ業界・市場の、既成の仕組みや規制、ルールなどを超えた自由なサービスを提供している状態。それによって結果的に、受益者にとっての「最適な選択」が成されている状態。
エンジニアリング力	請負事業における、インフロニアグループの各事業会社の強みを発揮する建設技術力のこと。施工段階の技術力だけでなく、営業力、設計・提案力、技術開発力等を含む。
コンセッション	民間事業者が、PFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）に基づく、公共施設等運営権（公共が所有する公共施設等の運営を行い、当該施設の利用料金を自らの収入として収受する権利）を得て行うPFI事業。民間事業者が長期に安定して公共施設等の運営・維持管理を行うことが可能となり、より民間の創意工夫が発揮しやすくなる。 ※建設まで含むコンセッションのスキームを「BT（Build Transfer）コンセッション」という。
PPP/PFI	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、民間の創意工夫などを活用し、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法に基づき、公共施設等の建設、時間、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こと。
包括的民間委託	公共施設の管理・運営を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・効果的に管理・運営を実施できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託すること。