



Integrated Report

統合報告書 2023

「総合インフラサービス企業」への
着実な進化

ブランドスローガン

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、一國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、取り組みを加速させています。

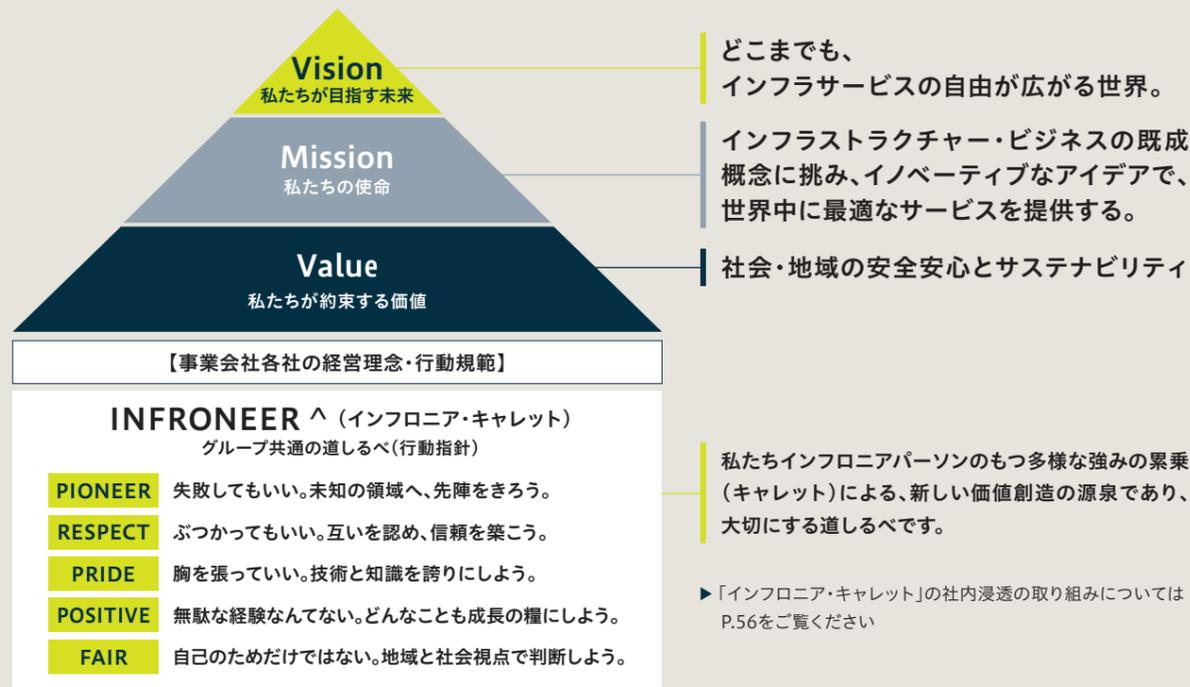
インフロニアが目指す未来をこの統合報告書で示すとともに、少しでも多くの方々に共感いただき、社会課題解決に向け、共に取り組んでいただきたいと思います。

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

2021年10月に共同持株会社であるインフロニア・ホールディングス株式会社を設立。積極的なM&Aを通じて、事業領域の拡大を目指します。

社名	インフロニア・ホールディングス			
	前田建設 (MK)	前田道路 (MD)	前田製作所 (MS)	関連事業
事業内容	土木事業 建築事業 インフラ運営事業	舗装事業	機械事業	施設管理、リニューアル(エフビーエス) 包括管理、保守・メンテナンス (JM) 製造(コンクリート2次製品)(フジエ工研)等

理念



目次

本統合報告書では当社の持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、トップメッセージと各章で掲載しています。当社の取り組みをご理解いただくためのキーワードと各章の関連性は以下の通りです。

各章に 関わる キーワード	Chapter 1	Chapter 2	Chapter 3	Chapter 4	Chapter 5	Chapter 6	
価値観・ 長期ビジョン	●	●					Chapter1 価値創造ストーリー ▶ P.3
ビジネス モデル	●	●	●				<ul style="list-style-type: none"> 我が国のインフラを取り巻く社会課題 P.3 価値創造プロセス P.5 インフロニアが考える付加価値 P.8 持続的な価値創造に向けたESG戦略の推進 P.9 実効力を支えるガバナンスの強化 P.11
リスクと 機会		●	●		●		Chapter2 トップメッセージ ▶ P.15
ガバナンス	●	●			●		Chapter3 ビジネスモデル ▶ P.21
ホール ディングス のシナジー		●	●	●			<ul style="list-style-type: none"> インフラの未来に挑む、3つのビジネスモデル P.21 インフロニアの競争優位性 P.24 ステークホルダーとの対話 P.25 マテリアリティ・KPI P.27 成長を支える6つの事業基盤 P.31
中長期 経営計画		●		●			Chapter4 成長戦略 ▶ P.33
ESG戦略	●	●			●		<ul style="list-style-type: none"> 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.37 3事業会社トップ座談会 P.39 インフロニアの成長ドライバー P.43
社会課題解決 の取り組み		●			●		Chapter5 サステナビリティ ▶ P.45
成長戦略 (人材・DX)		●		●	●		<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス P.45 環境 P.49 社会 P.53
ステーク ホルダーとの 対話		●	●				Chapter6 コーポレートデータ ▶ P.57
KPIと実績			●			●	<ul style="list-style-type: none"> 財務諸表 P.57 財務・非財務ハイライト P.58 11カ年財務サマリー P.59 11カ年非財務サマリー P.61 会社概要及び株式関連情報 P.63 編集後記・用語集 P.64

・対象期間:2022年4月1日-2023年3月31日のインフロニア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まれます。
・参考ガイドライン:国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイドライン」、GRIスタンダード、ISO26000

「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った意味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.21をご覧ください

関連するWebサイト

当社グループは、Webサイトを通して様々な角度から情報を発信しています。



我が国のインフラを取り巻く社会課題

未曾有の人口減少、少子高齢化の加速、巨大災害リスクの切迫、加速度的に進行するインフラの老朽化、気候変動や生物多様性の損失など、国土、地域の持続性を脅かす危機が深刻化する中、我が国は時代の重要な岐路に立っています。

特に地方においては、若者世代を中心に人口の減少・流出が続き、私たちの生活への影響は計り知れません。地域の暮らしを支える様々な生活サービス提供機能の低下・衰退、地域産業の弱体化、中山間地域等の過疎化や都市中心部の空洞化等、地域構造の変容とともに、美しい自然環境や景観を誇る国土の荒廃も進み、地方衰退への悪循環に拍車がかかる恐れがあり、深刻な状況となっています。

我が国のインフラの現状

財源不足



【出典】建設業デジタルハンドブック(一般社団法人 日本建設業連合会)、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」、内閣府「社会資本ストック推計」

老朽化



【出典】国土交通白書2022

CLICK!

我が国の様々な社会課題の解決策とは

少子高齢化と地域課題



【出典】国土交通省「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



【出典】経済産業省「資源エネルギー庁 日本のエネルギー2022年度版「エネルギーの今を知る10の質問」」



異常気象



【出典】世界気象機関(Global temperatures set to reach new records in next five years)、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



【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調査結果」、総務省統計局「平成30年住宅・土地統計調査」



担い手不足



【出典】建設業デジタルハンドブック(一般社団法人 日本建設業連合会)



ダイバーシティ



【出典】建設業デジタルハンドブック(一般社団法人 日本建設業連合会)、帝国データバンク「女性登用に對する企業の意識調査(2022年)」



※データの一部は出典元データに基づき当社にて算出しています

CLICK!

インフロニア・ホールディングスの取り組みについて詳しくは中面へ

持続的な価値創造に向けたESG戦略の推進

インフロニアにとって、ESG戦略とは「総合インフラサービス企業」を実現するために必要不可欠な基盤整備の取り組みと言えます。私たちが約束する価値(Value)に「社会・地域の安全安心とサステナビリティ」を掲げている通り、事業活動そのものの結果が、サステナビリティの実現と持続的な価値創造につながると考えています。



サステナビリティ方針

私たちインフロニア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(=ESGへの取り組み)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。

サステナビリティ委員会

当社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、委員は当社執行役員及び各事業会社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2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

具体的には、主に以下の項目について検討を実施しています。

- ① サステナビリティ・ESG関連の方針、目標の制定・見直し
- ② 気候変動シナリオの選定及び、TCFD移行計画(設備・開発投資)の立案
- ③ 上記①②に基づく施策を補完するためのステークホルダーエンゲージメント

国連グローバル・コンパクトへの参加

当社は、2022年4月に国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト(以下「UNGC」)」に署名し、参加企業として登録されました。また、UNGCに署名している日本企業などで構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。

今後はインフロニアグループ全体でグローバルな視点からサステナビリティ推進活動に積極的に取り組むことで、国際社会の様々なステークホルダーからの要請に応えるとともに、責任ある経営を実施し、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

外部との協働

持続可能な社会に向けた、産・官・学連携での取り組みに期待します。

九州大学都市研究センターでは、企業との共同研究を数多く実施し、産・官・学の3つの側面から、持続可能な社会に向け、精力的に研究・社会実装をしております。

九州大学発スタートアップである株式会社aiESGでは、インフロニアが運営するインフラ事業について、ハーバード大学との共同研究に基づく「製品・サービスのサプライチェーン選及型ESG評価分析」を実施させていただいており、インフラ運営の効率化、安全衛生の推進、そして地域社会に与える経済価値等について分析を実施しております。

地域の持続可能な発展に向けて、バリューチェーン全体でのESG推進を掲げるインフロニアの取り組みに期待しております。



九州大学主幹教授・都市研究センター長 国連「新国富報告書」代表執筆者 株式会社aiESG 代表者 馬奈木 俊介

実効力を支えるガバナンスの強化

「総合インフラサービス企業」という新たなビジネスモデルを目指すインフロニアにおいては、業務執行の監督というモニタリング機能を重視したガバナンス体制が必要不可欠です。インフロニアは、社外からの視点も取り入れた投資判断や経営評価を行うことで、より一層高度なガバナンスを実現できると考え、社外取締役が過半数を占める指名委員会等設置会社を採用しています。さらに取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成しています。

▶ ガバナンスの詳細についてはP.45をご覧ください

社外取締役メッセージ

当社では指名委員会、報酬委員会、監査委員会の委員長に加え、取締役会議長を社外取締役が務めています。日本初の「総合インフラサービス企業」を実現して企業価値向上を目指す、その目的に向かって取締役会で交わされた2022年度の議論を5名の社外取締役が振り返りました。併せて、取締役会の活性化に向けて自身に期待される役割、今後の課題に対する議論のポイントを語りました。

社外取締役に期待される役割・専門性の項目一覧

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

ガバナンスの透明性確保に取り組み 取締役会の実効性向上に貢献します

はしもと けいいちろう
取締役会議長 / 監査委員長 / 指名委員
橋本 圭一郎

企業経営 事業戦略 財務会計 内部統制 海外 IT・DX ESG



私は金融機関に30年ほど勤務した後、国内外の複数企業の経営経験を経て、インフロニア・ホールディングス設立に合わせて取締役会議長と監査委員会委員長に就任しました。指名委員会等設置会社である当社の取締役に求められる役割は、徹底したモニタリングです。そのために必要な要件は、内部統制システムの高度化と取締役及び執行役の業務執行状況の把握だと考えます。

内部統制システムの強化については、既存のルールに依存するだけでなく会社の実態に即した監査ができるよう、J-SOXの判断基準の基になる評価対象事業会社の範囲を見直しました。執行役の業務の執行状況については、執行役会の全ての議事録を取締役に共有してもらうようにしました。ガバナンスの透明性を確保

して取締役全員の情報共有を徹底する中で、プレーキの役割だけでなく、新しい取り組みが合理的だと判断できれば、積極的に推進を後押しすることも社外取締役の役割の一つと考えます。

2023年度末からのIFRSの任意適用を受け、取締役と監査委員がIFRSについて理解を深める機会を設けます。また、情報の機密性保持や漏洩防止など、サイバーセキュリティの強化も喫緊の課題です。取締役会としてやるべきことは山積みですが、今後もガバナンスの向上を推進し取締役会の実効性向上に力を注ぎます。そして「総合インフラサービス企業」の実現に向けた成長戦略を後押しし、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

イノベーションと人材交流を通じて 付加価値の創出を後押しします

よねくら せいいちろう
指名委員 / 報酬委員 / 監査委員
米倉 誠一郎

事業戦略 人材労務 海外 ESG



グローバルな「総合インフラサービス企業」を目指し、脱請負を進めて事業ドメインを変えていくという岐部社長の心意気に共鳴して社外取締役に就任しました。

企業のイノベーションを研究してきた経験を買われてのことと認識していますが、私はイノベーションとは目的ではなく、付加価値を生み出す手段だと考えています。世界中に競合がひしめくインフラビジネスの一角に入るために何が必要なのかを考え、コンセッションや他社とのアライアンス、M&Aといった施策に取り組むことから事業のイノベーションが生まれてくるのです。

今後、国内の人口は縮小に向かいます。持続的な成長を維持するためにはメンテナンスや運営に事業をシフトしながら、大きな成長が見込まれるアフリカなどに積極的

に進出する必要があります。人的資本への投資という観点では、海外の学生を受け入れて日本がこれまで培ってきた建築や土木の技術やノウハウを伝える仕組みを創る構想もあります。ここで学んだ人材が母国に戻り当社とのパイプとなれば、将来の当社の海外事業を成長させる起爆剤になります。

さらに、今後の成長に向けてグループの人材を束ねるための共通の価値観、行動指針となるインフロニア・キャレット作成の際にも提言を行いました。当社がイノベーションや人材の交流を通じてステークホルダーに高い付加価値を提供できる企業となるために力を尽くします。

建設業界の外の視点で 経営基盤の構築に尽力します

もりや こういち
指名委員長 / 報酬委員 / 監査委員
森谷 浩一

企業経営 営業 内部統制 人材労務 海外 IT・DX ESG



私はメーカー出身で建設業界の経験はありませんが、アジアでの事業経験など長年グローバルビジネスに身を置き、日本でも厳しい経営環境を経験してきました。私が担うべき役割は、事業環境を俯瞰した立場から本質的な課題を見つけて対策を提言し、知見に基づいたアドバイスをしていくことです。

海外市場でグローバル企業と戦うためには、まず国内で総合インフラサービス業のトップに立たなければいけません。リーディングカンパニーに求められる経営の観点から、どのような経営資源や人材が必要かを提言し、継続的な企業価値向上に貢献します。同様に、国内以上に競争の激しい海外市場に打って出るべきか、グローバル展開をする際に必要なことは何かを

熟考し発言することが、社外取締役に課せられた一番の責務と感じています。

経営の本質はどの業界・業態でも変わりません。つまり、コンプライアンスを遵守して透明性を維持し、ステークホルダーとコミュニケーションを取って説明責任を果たす「地に足のついた」経営をしながら、迅速に経営判断をして持続的な成長を実現することです。

日本初の「総合インフラサービス企業」として新事業を創出し、成長の軸として確立するため、当社は建設業界で初めての指名委員会等設置会社という、野心的で挑戦的なガバナンス体制を構築しました。このガバナンス体制を形式的なものに終わらせず、本質的に進化させることに力を注いでまいります。

これからの競争力の源泉となる ダイバーシティの浸透に力を注ぎます

むらやま りえ
指名委員 / 報酬委員 **村山 利栄**

事業戦略 財務会計 営業 海外



私はこれまで外資系証券会社で建設や住宅不動産分野のアナリストを務めてきました。その経験から、様々な企業で社外取締役を務めました。岐部社長から社外取締役就任の打診があったのは、ちょうど前田建設が前田道路にTOBをかけていた頃です。「脱請負」に本気で取り組む挑戦的な姿勢に、この会社ならきっと面白いことをやってくれると感じてお引き受けしました。

当社が日本初の「総合インフラサービス企業」を目指す上での喫緊の課題はダイバーシティです。この一年で事業会社横断のダイバーシティネットワークを立ち上げ、ダイバーシティをグループ全体に浸透させるためダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンポリシー

の策定にも携わりました。多様性がないことは人材の確保に影響し、ひいてはグローバル市場における競争力の欠如につながります。成長戦略を後押しするために、ダイバーシティの重要性を今後も繰り返し説いていきます。

私は当社を「ステークホルダーから選ばれる企業」にしたいと考えています。そのためにはステークホルダーコミュニケーションの軸となるエクイティストーリーを強化し、競争優位性である「総合力」をしっかり発信していくことが重要です。元アナリストとして当社を見てきた視点を経営に活かし、資本市場に関わってきた私ならではのやり方で当社を変革していきます。

アナリストの知見を活かし 時価総額の拡大に貢献します

たかぎ あつし
報酬委員長 / 指名委員 / 監査委員 **高木 敦**

事業戦略 財務会計 内部統制 海外



私は90年代初めから20年以上にわたって建設業界の証券アナリストを務めており、当時の前田建設の課題は、株式市場においてバリュエーション(PBRやPER)が低く、株式の流動性(株価×出来高)が劣っていたことでした。ホールディングス体制への移行は岐部社長が考える企業価値の向上、すなわちバリュエーションの上昇を通じた時価総額拡大の打ち手になると考えています。

ホールディングス体制に移行したことのメリットは、中長期的な観点からグループ全体の事業戦略を推進できるようになったことです。事業会社3社がこれまで培ってきた強みを活かして成長領域のコンセッションで実績を築き、脱請負ビジネスを推進することでエクイティスプレッドは高まるはずで、「株価は市場

が決めるので我々は事業を一所懸命に頑張れば良い」というこれまでの日本企業にありがちな考え方を捨て、「株価から学んで事業の結果を高める姿勢」が結果的に社員、顧客、サプライヤーからの信頼を高めていくことになると思っています。

スローガンの「Challenge the status quo」はインフラビジネスの既成概念への挑戦を意味しています。建設業界に関わってきたキャリアを活かしながらも慣習にとらわれることなく、少数株主の代表として資本市場から多くの知恵をいただき、事業面のみならずガバナンスや報酬、後継者指名についても厳しく評価し提言することで、日本初の「総合インフラサービス企業」への進化を後押しします。

取締役



取締役/執行役 塩入 正章 設備投資戦略担当	取締役 今泉 保彦	取締役(社外) 森谷 浩一 指名委員長	取締役 代表執行役社長 岐部 一誠 CEO	取締役(社外) 米倉 誠一郎	取締役会長 前田 操治	取締役(社外) 橋本 圭一郎 取締役会議長/ 監査委員長	取締役(社外) 村山 利栄	取締役(社外) 高木 敦 報酬委員長
-------------------------------------	---------------------	----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------	-----------------------	----------------------------------------------	-------------------------	---------------------------------

▶ 取締役の経歴はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/company/outline.html>

スキルマトリクス

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 執行役 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

TOP Message

インフラビジネスの変革者であり続け、 「総合インフラサービス企業」として 持続的な社会構築に挑戦する

私たちの生活や社会の基盤を支えるインフラ^{*1}は、多くの地域において安全性や快適性を揺るがしかねない課題を抱えています。これまで通りインフラを造り続けて維持していただくだけでは社会が成り立たなくなっており、インフラそのものの在り方が大きな岐路に立っています。

そうした課題認識のもと、インフラサービス^{*2}を支え、挑戦する者として、前田建設工業株式会社、前田道路株式会社、株式会社前田製作所の3社は、2021年10月に共同持株会社「インフロニア・ホールディングス株式会社」を設立しました。

社会基盤を支えるインフラを将来にわたってどう保守・維持していくかという大きな課題にはこれまでの既成概念を超えて取り組む必要があります、そのための考え方の一つが「脱請負」です。

私たちが目指す総合インフラサービス企業に向けて、
私たち自身の考え方や仕事の進め方も変えていき、
常に変革しながら企業として成長を続けます。

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

きべかずなり
岐部 一誠

1986年前田建設入社、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」として 目指すこと

私たちが目指す総合インフラサービス企業は、道路や空港、上下水道など、様々なインフラ分野に事業を拡大し、複数の分野を事業子会社やアライアンス企業、協力会社が複合的に手がけ、町や都市、社会全体に対して包括かつ効率的なサービスを提供していこうというものです。社会を支えるインフラは長期間にわたって国民の生活に関わります。例えば、橋や道路は造った後も20年、30年と使われ続け、点検・保守が必要になります。

現代は高度経済成長期のように新たなインフラをどんどん造る時代ではなく、出来上がったインフラを保守して価値を維持し続けることに力点を置く必要があります。国民の目線に立って良いサービスを提供し、長期的に見て事業としてきちんと収益が出るビジネスにしなければ企業経営として成り立ちません。

インフラは長期にわたって社会を支える国民全体の資産であり、長期的な視点で投資を行う年金基金などとの相性は良いと考えています。資本効率を向上するため、保有・運営するインフラを建設リスクを取れない年金ファンドなどに譲渡して投下資金を回収するキャピタル・リサイクルを進めて、結果的に社会全体の資本を増やしながらかみたち企業も適切に利益を享受する仕組みづくりが必要です。

▶ 「資本のリサイクル」についてはP.23をご覧ください

総合インフラサービス企業として、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貫通貫に手がけることで、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・拡大を両立していく成長戦略を取ります。自社や協力会社が本業で成長するだけでなく、M&Aやアライアンスも積極的に進めて事業拡大を図ります。

総合インフラサービスの実現に向けて

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」の実現に向けては、従来の建設業界の既存概念を乗り越え、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進して業界全体、あるいはこれまで関連することのな

かった業界も巻き込んで変革していく強い意志が必要です。社会全体の資産であるインフラについて市民の意識を高めてもらう上でも、今後も様々な取り組みをしていかなければいけません。

新たな挑戦の一つとして、パートナーと共創する「TEKKON」の取り組みがあります。2023年に市民参加型のデータ収集アプリ「TEKKON」を開発したWhole Earth Foundation(本社:シンガポール)に総額20億円の出資を行いました。同社が集める各種インフラデータを活用したインフラマネジメントサービスを提供するための新会社を設立することも、総合インフラサービスとしてのDX変革ビジョンの一環です。

▶ DX戦略の詳細はP.43、
「TEKKON」についてはP.38及びWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/pdf/company/topblog/kibelog_vol09.pdf

昨今注目されている、生成AI「Chat-GPT」の登場に代表されるように、劇的に変化するデジタル社会への対応も急務です。少子高齢化が急速に進む日本においては、労働生産性を向上し付加価値を高めていく上で、DX推進は企業が存続するための必須条件です。私はDXの本質は「X(変革:トランスフォーメーション)」であり、デジタル技術を用いたルールチェンジだと考えています。

コンセッション^{※3}事業は、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者が担いますが、こうした局面においてもデータ主導の運営や維持管理が重要になります。空港や上下水道、展示場やアリーナなど、インフロニアが運営に関わる社会・公共インフラ全般にも応用が効くはずで

インフラの運営・維持管理で「X」を実現できれば、その効果は既存事業にも波及し、事業領域を拡大して新たな収益基盤を構築することにもつながります。

様々な挑戦の根幹には、日本のインフラが抱える課題を解決するという揺るがないインフロニアの考え方がベースにあります。これを実行するための戦略として、ホールディングスの設立に伴い、2030年度までの中長期経営計画「INFRENEER Vision 2030」を発表し、戦略三本柱「生産性改革」「新たな収益基盤の確立」「体質強化・改善」を掲げました。当社グループがこれまで大切にしてきたことは、これからも継続しながら、それらを実現する施策として、これまで取り組んできた領域の

拡大や脱請負分野への挑戦、地域社会への付加価値の創出などを進めています。

▶ 中長期経営計画の詳細はP.37及びIR情報サイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/ir/>

こうした取り組みを支える社内体制を強化し、DX人材を育成するためにも、人事制度もチャレンジ意欲を持ってもらえる制度に変革中です。そのため財務面では、付加価値をさらに上げていくための人的資本への投資を進めます。将来の事業の成長に向けた研究開発と同様に人材にも投資して、企業としての付加価値を上げることを一番大切にしています。

▶ 人材戦略の詳細はP.43及びP.55をご覧ください

「請負×脱請負」に込めた思いと決意

私たちインフラビジネスに携わる者が、社会に提供できる真の価値は何か、常に自問自答する中で得られた一つの帰結が「脱請負」という考えです。前田建設は10年ほど前から「脱請負」を経営戦略の柱に据えています。

請負はプロジェクトの完成を約束し、その結果に対して発注者が報酬を払う契約形態です。建設業界でいえば発注者が建設工事を発注して、受注した元請の建設事業者が専門の工事業者を束ねて建設工事の完成を発注者に保証することを意味します。

それに対してインフロニアグループが象徴的な言葉として使っている「脱請負」は、請負ビジネスを行わないということではなく、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」という考え方です。

脱請負には、当社グループがプロジェクトの事業リスクを取るという意思も込められています。例えば、当社グループが建設請負だけに携わるのではなく、空港や上下水道、有料道路のような社会インフラの運営権を取得し、建設、運営、維持管理などインフラのライフサイクルを一貫通貫で手がけるようなビジネスを意味しています。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が、私たちが培ってきたエンジニアリング力^{※4}や金融の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が可能です。

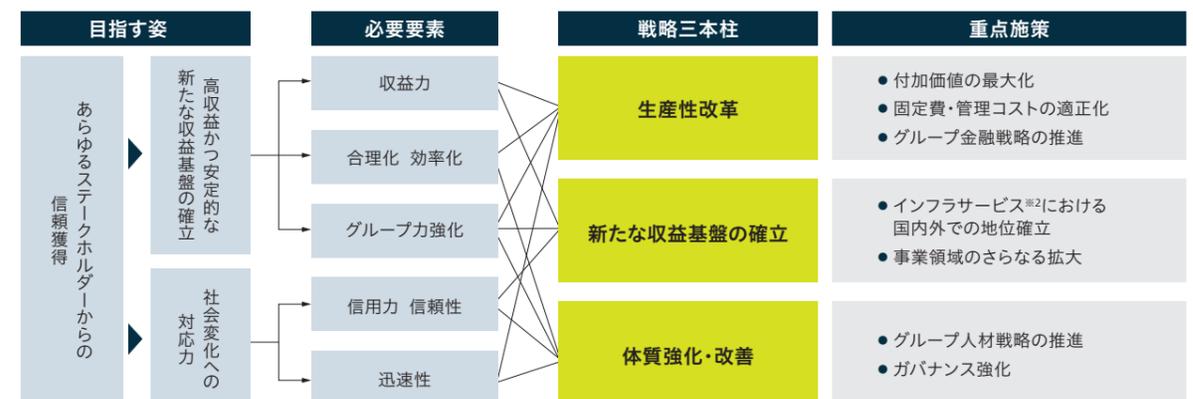
私はここにインフロニアグループの未来を見出しています。それは単にビジネスの在り方を変えるだけでなく、企業としての考え方や仕事への取り組み方を変えることでもあります。

請負ビジネスにおいては発注者が求める仕様に合わせて建設することが求められるため、自らの想像力を発揮する部分は必ずしも多くありません。脱請負を進めてリスクを取って事業に臨むのであれば、事業パートナーの立場で発注者にもきちんと自分たちの意見を伝え、良いものを一緒に造っていく脱請負思考に切り替えなければいけません。その結果、私たちインフロニアグループが目指す姿「総合インフラサービス企業」が実現すると思っています。

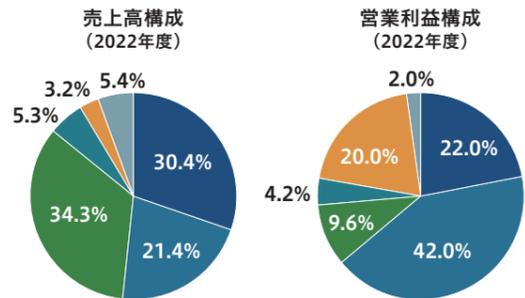
▶ ビジネスモデルの詳細はP.21をご覧ください

一 戦略三本柱と重点施策

目指す姿を実現するため、「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、戦略達成に向け、それぞれの戦略の重点施策を策定しました。



— 請負と脱請負の比較



※構成比は小数点以下第2位を四捨五入しています

売上高 7,096億円

営業利益 405億円

■ 建築	2,155億円	■ 建築	89億円
■ 土木	1,520億円	■ 土木	170億円
■ 舗装	2,437億円	■ 舗装	39億円
■ 機械	373億円	■ 機械	17億円
■ インフラ運営	225億円	■ インフラ運営	81億円※
■ 関連事業	386億円	■ 関連事業	8億円

※請負と脱請負の営業利益比
2030年度目標 50:50
2022年度実績 80:20

— 既成概念にとらわれない意識改革

ホールディングスが発足してからの業績は想定通り、もしくは想定以上でした。原油価格の高騰や為替相場が円安に振れるなどネガティブな市場の変化が大きい中でも、おおむね期待通りに事業を進めています。当社グループはこれまで10年以上にわたって建設業界における価格競争に巻き込まれないよう事業活動において知恵を絞ってきました。より良いものを造りながら企業としてきちんと収益を出せるようにすることにグループ一丸となって取り組んできた成果が現れていると考えています。建設業界における好不調の差が明確に分かれる中、当社グループは計画通りに事業を推進できている数少ない企業です。

インフロニアグループは3つの上場会社が一つになってできたグループ企業であり、ホールディングス体制に移行した際に、事業や仕事の進め方で縦割りや横割りの弊害が出るのではないかと危惧していました。一般的にどの企業でも自己利益や自己都合を追求するほど縦割りになりやすく、一方、権威主義的な企業はどれも横割りになりがちです。しかしこのような心配は無用でした。多くの社員がこうした弊害をなくそうと努力してくれています。ホールディングス設立後、全従業員に経営会議をライブ配信したり取締役会の議事録を公開した

りするなど、グループ全体での情報の不平等をなくし、一人ひとりが当事者意識・主体性をもって働くことができる組織づくりを強化してきました。また、事業会社の役職員や中堅社員を対象にタウンミーティングを開催しました。ホールディングスの目指す方向性や具体的な成果について、ただ一方的に説明するのではなく、双方向の意見交換を実施することでコミュニケーションを活性化させ、グループ全体での成長を目的としています。こうした取り組みがさらなるシナジー創出につながることに期待しています。



2022年度は全国13カ所の事業所を2回にわたって訪れタウンミーティングを実施。26日間で従業員約7,000人に対して行いました

▶ ステークホルダーとの対話についてはP.25をご覧ください

シナジーを創出するために社内制度や人材登用の在り方の変革も進めています。社員のグループへの帰属意識や一体感の醸成、株価やグループ業績の向上に対する社員のモチベーションを上げるため、インフロニアのVMV (Vision・Mission・Value) やグループ共通の道しるべ(行動指針)に関する理念浸透のワークショップを開催し、企業文化の醸成とエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

また、グループ全従業員に加え一定要件を満たした契約社員等にも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。全体で8,000人程度の規模になると想定しています。

現在の報酬にプラスする形で業績連動の株式を給付するだけでなく、出産に対するポイント等も付与します。この目的は、社員に会社の経営、特にホールディングスグループ全体の経営に参画する意識をもってもらうことにあります。今後、社員への詳細な説明を行い、業績向上のモチベーションとなることを期待しています。

ほかにも新たなプロジェクトを立ち上げる際には、多様性を重視し部門や事業会社を越えてなるべく3社の社員が混合で行うようにしています。建設業界はまだ女性社員比率が低ですが、ホールディングス単体では、女性社員比率を約3割にし、若手の登用も進めています。今後、グループ全体でこうした取り組みを推進し、企業文化を変え、従来の考え方を変革していきます。

私たちが挑戦するのは、まだ日本の建設業界で誰もやったことがないビジネスモデルです。自由と規律のバランスをとりながら、既成概念に縛られずに従来のやり方を突破していく意識改革が重要で、これが企業価値向上の第一歩です。

▶ VMVについてはP.1、
「株式給付信託(J-ESOP)」についてはP.38をご覧ください

— インフロニアが考える企業価値

一般的に企業価値(≒時価総額)は企業が将来生み出すキャッシュフローを資本コストで割り引いた現在の価値ですが、私は全てのステークホルダーの満足が中長期的な企業価値(≒時価総額)向上につながっていくと考えています。サステナビリティ経営は、ステークホルダーの満足度を向上させ、企業価値向上に資するものだと思います。ESG(環境・社会・ガバナンス)が重視されるようになり、事業活動において地球環境や人材・人権にスポットが当たり、その取り組みは急務です。こういったサステナブルな取り組みへの投資をさらに加速させていきます。

ガバナンス体制において当社は、指名委員会等設置会社を採用しています。なぜなら、「総合インフラサービス企業」という新たな領域を目指すインフロニアグループには、業務執行の監督というモニタリング機能を重視した高度なガバナンス体制が必要不可欠だからです。今後、このガバナンス体制の実効性をいかに高めるかが企業価値向上につながると考えています。

さらに企業価値向上のためには、海外戦略も重要です。2023年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用するのは、これからグローバルで通用する事業モデルを目指す上で、会計基準がボトルネックにならないようにするためです。IFRSに基づく財務諸表があれば、世界中の同業他社との比較ができるようになりますし、海外企業をM&Aした場合もスムーズなPMIが期待できます。

「どこまでも、インフラサービスの自由^{※5}が広がる世界。」というビジョンを実現していく上でも、IFRS導入のメリットは大きいと考えています。

— 投資家の皆様へ

インフロニア・ホールディングスが発足して最初の通期決算となる2022年度(2023年3月期)の業績は、前年比で増収増益となり当期純利益は過去最高(対前田建設連結比)となりました。総じてどのセグメントも好調に推移し、2023年度もさらなる増収や増益を見込んでいます。

ステークホルダーに対し、当社の企業価値向上への施策を理解してもらうために、経営指標や財務戦略におけるIFRS導入、投下資本利益率(ROIC)の考え方などを丁寧に説明していくために、統合報告書は大きな役割を果たします。

私は90年代後半から現在に至るまで、IR(投資家向け広報)を通じて、国内だけでなく海外も含めた多くの投資家の皆様と意見交換をしてきました。直近の海外におけるIRでは、当社の統合報告書に大変興味を持たれたという話を伺い、統合報告書をはじめとした情報開示の重要性を再認識する機会となりました。

今後はさらに、情報開示やエンゲージメントの場を充実させ、投資家や外部のステークホルダー、またグループの社員も含めて意見をもらい、それを実現し具体化するために知恵を絞っていきたくと思っています。

これまで以上に投資家の皆様とエンゲージメントを行い、インフロニアグループの未来に期待していただけるように企業価値を高めてまいります。今後とも一層のご支援ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。



※1～※5はいずれもP.64 用語集を参照

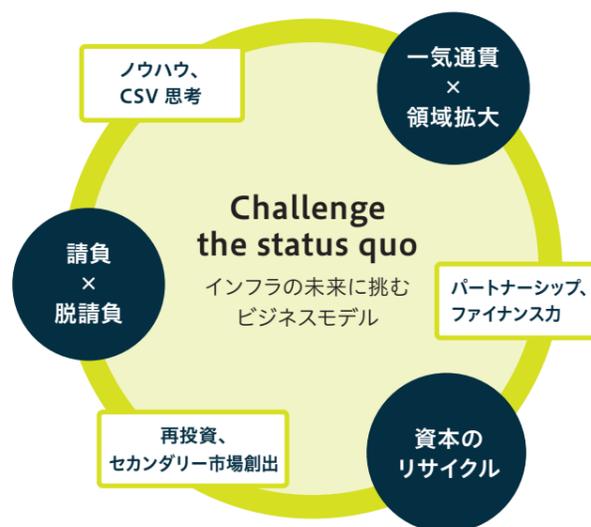
インフラの未来に挑む、3つのビジネスモデル

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、インフロンティアグループは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

インフロンティアの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3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。



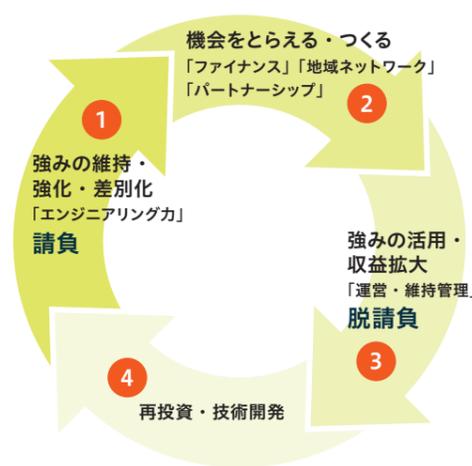
請負 × 脱請負

強みを強化、機会を創出、収益を拡大

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。

脱請負
脱請負事業は、請負で長年培ったエンジニアリング力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。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、維持管理を手掛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です。

請負
請負ビジネスはインフロンティア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は、脱請負においても事業のリスク低減やコスト削減に必要なノウハウです。請負を強くすることが脱請負によるリターンを最大化させる武器となります。

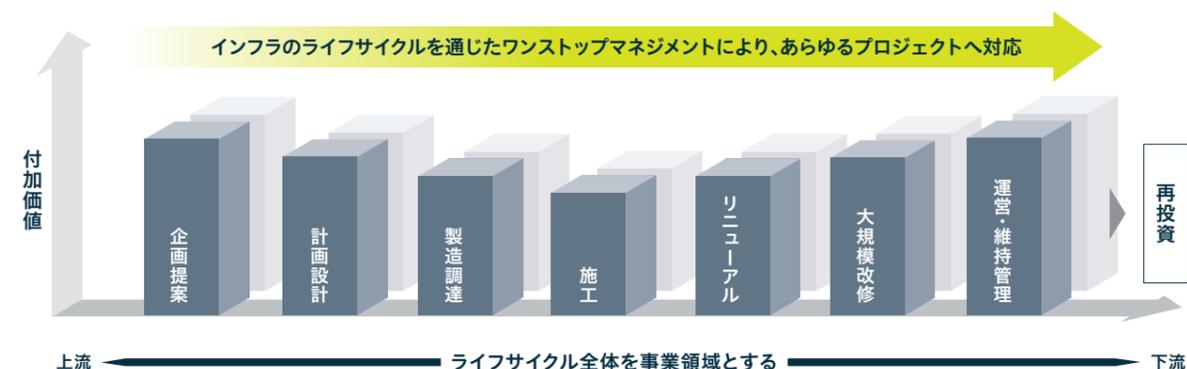


▶ 事業セグメントの詳細はWebサイトをご覧ください https://www.infroneer.com/jp/company/integrated_report/segment/index.html

一気通貫 × 領域拡大

$$\text{アライアンス企業} \times \text{INFグループ企業} \times \text{協力会社} = \infty$$

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。

総合インフラサービス企業

$$\text{アライアンス企業} \times \text{グループ企業} \times \text{協力会社}$$

請負を軸に上下流全ての領域へ事業範囲を拡大・強化



▶ インフラ運営の実績はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/company/ourbusiness.html>

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、その譲渡益がさらに新たな事業に投資されていく、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。

- ▶ セカンダリー市場創出のための具体的な取り組みはWebサイトをご覧ください
 新たなインフラ事業プラットフォームの構築について <https://www.infroneer.com/jp/news-article/2022/07/05/524.html>
 国内インフラを対象にしたインカム・ファンドの組成について <https://www.infroneer.com/jp/news-article/2022/07/05/523.html>

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。

インフラの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。

■ 資本のリサイクルにより、さらなる社会課題に挑戦



インフロニアは、建物やインフラをつくるエンジニアリング力をベースに、企画・設計から施工そして維持運営の段階まで関わり、開発リスクを取って長期的にリターンを生み出すようなインフラを社会に供給していきます。それにより、上図のそれぞれのフローにおいて次のような効果が生まれます。

- ① 国・自治体は、自らが保有する維持更新が必要なインフラの運営権をインフロニアをはじめとする民間企業に売却します。民間企業は、事業リスクを負って運営権を取得します。インフロニアはエンジニアリング力と金融ノウハウにより事業リスクの低減とコスト削減をすることができます。
- ② 運営権を取得した民間企業は、当該インフラを民間のノウハウを活用して運営するとともに、エンジニアリング力を駆使して最適なインフラとして更新します(インフラの付加価値を高めます)。
- ③ インフラを更新した地域では、住みやすが高まることなどで住民が増えるなど、地域活性化が期待できます。
- ④ インフラ投資の乗数効果により、国・自治体の財政状態に対しても正の効果が期待できるとともに、雇用創出、安定した生活基盤の確立をもたらす、個人年金や退職金などへの波及効果をもたらします。
- ⑤ 年金ファンドやインフラファンドを通じて、長期的な安定運用が望まれる個人年金や退職金などの投資先となります。
- ⑥ インフロニアは運営維持管理に継続的に関与しながらもエクイティは安定運用が重視される年金ファンドなどに譲渡します。インフロニアが維持管理を継続することで、持続的で最適なインフラサービスの提供を可能にします。
- ⑦ インフラの譲渡益や維持更新から得た利益を元に、民間企業は新たな社会課題解決プロジェクトへ挑戦することができます。
- ⑧ 国・自治体は①で得た売却益を新たな社会課題解決プロジェクトへ投資することができます。

インフロニアの競争優位性

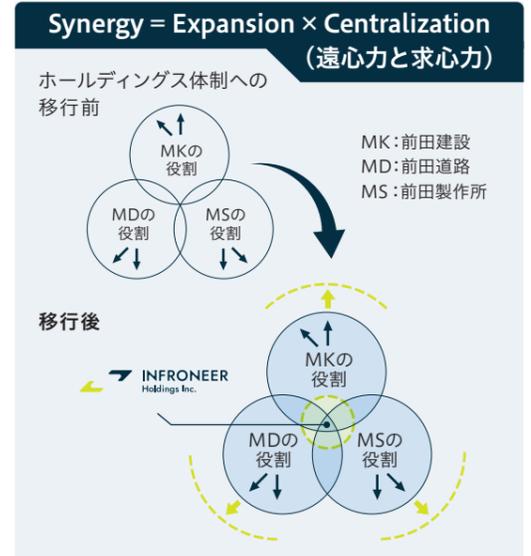
当社は、グループ全体として永続的成長を遂げることを目的に、中長期的に目指す姿を「総合インフラサービス企業」と定めています。事業会社3社の従来の事業における強みを活かしつつ、事業領域を拡大し安定的に高収益を上げ続けるビジネスモデルへの転換に挑戦しています。グループ会社だけでなく、協力会社、共創パートナーの皆様と共に「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」を目指します。

■ ホールディングス体制

インフロニアが取り組むべき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、そしてインフロニアの4社がグループ一丸となりシナジーを発揮することが重要と考え、ホールディングス体制へ移行しました。

インフロニアが、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、グループ全体での付加価値額、ROE目標を達成する体制を構築します。

各事業会社は、自社の本業により注力でき、自律的な事業運営を行うとともに、今まで個社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。



■ 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と、そこで築いてき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。

海外事業の新天地展開に際しても、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、戦略に共感できる事業パートナーへの出資により、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ともに、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×脱請負の強みの強化・活用の追求とセグメント・領域拡大(充実)の推進において、ホールディングスによる厳正な事業ポートフォリオ管理とDXによる改革加速を図ります。ROICに市場成長性などを組み合わせて各事業を評価し、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。

ステークホルダーとの対話

当社の目指す未来「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。

▶ 下記に掲載している以外のステークホルダーとの対話の事例やコミュニケーション方法についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/stakeholder.html>

主な対話の事例

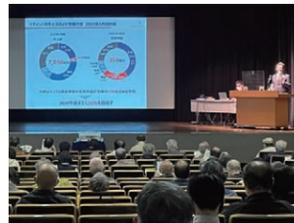
地域社会(自治体)

FBS・前田建設共同事業体は常総市が保有する公共施設の保守管理や法定検査等の包括業務を2020年4月から開始しました。その後常総市と、公共施設やインフラのマネジメントに関する勉強会などの対話を重ね、2022年9月に常総市とインフロニア・ホールディングス株式会社は、公共施設及びインフラを活用した市民サービスの向上を目指し包括連携協定を締結しました。引き続き対話を続けながら、社会・地域の安全安心とサステナビリティという価値の提供に取り組んでいきます。



投資家

個人投資家向けセミナーを東京、大阪、名古屋の3大都市で開催し、3日間で計521名の個人投資家にご参加いただきました。セミナーでは、決算のサマリーと今後のインフロニアの戦略について1時間のプレゼンを行いました。個人投資家に対し、丁寧なIR情報の発信をすることにより、情報の非対称性を是正し、個人投資家の買い支えによる株価の安定化及び株価の上昇を目指しています。



地域社会(大学)

昨年度の統合報告書発刊後には一橋大学大学院 経営管理研究科 教授 円谷昭一氏をお招きし、今後の企業の情報開示等の本質とあり方について対談を行いました。有識者の客観的評価から自社の企業価値の向上を目指し、当社の考え・方向性を明示することでステークホルダーの理解とエンゲージメント向上につなげていきます。当社HP広報ライブラリーコーナー「Infroneer AtoZ」では有識者との対談記事を公開しています。

▶ Infroneer AtoZについてはこちらをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/company/atoz/index.html>



社員

「建築事業に関わる全国女性職員交流会」を開催し、158名の女性職員が参加しました。就業状況や社内制度などの説明、各職種の代表者に登壇いただき業務・キャリアを紹介、パネルディスカッションのほか、村山社外取締役による「ダイバーシティ&インクルージョンが目指すもの」と題した講演を行いました。引き続き多様な人材が活躍できる会社を目指して環境整備に取り組んでいきます。



ステークホルダーの声

投資家

私たちマラソン・アセット・マネジメントは、投資運用会社として、前田建設がホールディングス体制に移行する前からロンドン・東京のそれぞれの拠点で定期的な対話を継続してきました。コンセッション/PPP、再生可能エネルギーという成長分野へ経営陣が注力していることをはじめ、将来を見据え進化している日本企業の一つであると高く評価しています。直近のニュースである、グループ全従業員への株式給付信託の導入は先進的な取り組みだと考えています。



マラソン・アセット・マネジメント(英国)
 日本ポートフォリオマネジャー サイモン・トンプキン氏

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。私たち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	方針 (当社の責任、ステークホルダーからの期待)	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
投資家・評価機関 (Outer)	建設的な対話を行い、その要望を経営に反映することで持続的な成長による中長期的な企業価値向上を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 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 統合報告書の発行 年1回 コーポレートガバナンス報告書 随時 IRサイトでの情報開示 随時 ESG評価機関への情報開示 随時 国内外の機関投資家への訪問や個別取材 随時 投資家とのスモールミーティング 随時 定時株主総会 年1回 株主通信の発行 年2回 	<ul style="list-style-type: none"> 経営の透明性確保、ガバナンス強化 適時適切な情報開示 適正な株主還元 企業価値の向上 積極的な対話を通じた信頼関係の構築
地域社会	地域社会の一員であるという認識を持ち、それぞれの地域と継続してコミュニケーションをはかることで社会や地域の課題解決に向けた様々な取り組みを行います。また、NPO・NGOとパートナーシップを醸成し、協働によるプロジェクトを推進することで社会課題の解決に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 経済団体、業界団体との協働 随時 NPO・NGOとの対話 随時 国際インシアチブとの協働 随時 自治体・地域社会との対話 随時 住民説明会の実施 随時 現場・施設等の見学会実施 随時 工事新聞などによる情報発信 随時 社会貢献活動における協働・協賛 随時 災害発生時の復興支援 随時 スポーツ・地域振興やSDGs関連の協賛・イベント実施 随時 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会への貢献/地域社会との共生 それぞれの地域が抱える課題の解決 社員の社会貢献を通じたCSRに関する意識向上
顧客	顧客のニーズを的確に把握し、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ことで信頼獲得に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度調査(工事成績評価) 随時 日々の営業活動 随時 (施工物件の)定期会議 定期 建造物の定期検診 定期 展示会、イベント 随時 社外広報誌等の発行 随時 Webサイトでの情報開示 随時 電話やWebサイトでのユーザーからの声 随時 統合報告書の発行 年1回 	<ul style="list-style-type: none"> 最適なインフラサービスの提供 社会・地域の安全安心 社会・地域のサステナビリティ 発注者の課題解決 顧客情報の適切な管理
採用(その家族) (リクルート)	グループ全体での戦略的な人材獲得・育成により、個と企業の持続的成長を促進します。即戦力となる専門人材を積極的に採用し、新たな事業領域へ迅速に進出します。	<ul style="list-style-type: none"> 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3社共通) 随時 奨学金返済支援制度によるエンゲージメント向上(前田道路) 年間12万円まで 海外土木系学生への奨学金制度(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 	<ul style="list-style-type: none"> 顕在的及び潜在的求職者に対する当社グループの知名度と理解度向上を通じた採用母集団の質と量の強化 社会課題「奨学金未返済問題」に対する解決と自社社員に対する経済的支援、エンゲージメント向上 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 産学連携による研究開発の促進と学生の自社に対する興味関心を高めて惹きつける
協力会社・提携先	共に安全衛生及び品質に関する取り組みを行い、パートナーシップを醸成、信頼関係を構築します。また、次世代の担い手確保に向けた取り組みを共に推進します。公正で自由な競争と適正な取引を行うとともに、サプライチェーン全体で環境・社会課題の解決に向けた取り組みに努めることで信頼関係を深めます。	<ul style="list-style-type: none"> 協力会社の表彰制度 随時 作業所での安全教育 随時 品質に関する協力会社勉強会 随時 後継者育成の取り組み 随時 リクルート活動の支援 随時 TeamZ(協力会社)のHPの運営・支援 随時 オンライン展示会等イベントの実施 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 	<ul style="list-style-type: none"> 安全な職場の実現(外国人就労者向けの対応含む:多言語での安全教育や掲示物設置など) 技術及びキャリアの適正な評価(キャリアアップシステム、マスター・マイスター制度) 次世代の担い手育成 共創プロジェクトの推進 サプライチェーンを通じた法令遵守、人権、環境への配慮
社員・その家族 (Inner)	社員一人ひとりの個性を尊重し、多様な人材の活躍できる、働きがいのある職場環境・制度を整えます。既成概念を超越し自由な視点から世界を変えていく社員を育成し、企業の成長を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> タウンミーティングの実施(13拠点での実施) 年1回 理念浸透活動の実施 随時 新入社員合同研修の実施 年1回 自己申告制度 年2回 ES調査の実施と調査結果の公開 年1回 内部通報窓口の設置 随時 グループ共通サイトでの経営情報等の集約と配信 随時 決算説明会(全従業員へのオンライン配信) 年4回 インフロニアグループ共通のグループ報 年1回 家族まで利用できる福利厚生メニューの拡充 随時 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成、人材の活用 適切な人事評価(評価制度の改定) 企業風土の改善(テレワークの推進、フレアドレスの導入など) 多様な働き方の実現/ワークライフバランスの実現 安全・快適な職場環境の実現 社員の健康維持・増進、メンタルヘルス不調の未然防止 法令遵守や人権の尊重など
地球	地球も大切なステークホルダーと位置づけ、インフラサービスを通して人々の豊かで安心な生活の実現に寄与することにより、社会と共に持続可能な発展を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な環境負荷情報の開示(統合報告書の発行など) 年1回 環境負荷低減技術・製品の開発 随時 「地球への配慮」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 NPO・NGOとの対話 随時 社内エコポイント制度「Me-pon」 随時 	<ul style="list-style-type: none"> 環境法令の遵守 気候変動への対応 循環型社会の構築 生物多様性保全 環境負荷低減製品の提供(LEAB、バイオ重油など)

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年度実績	
新たな収益基盤の確立 P.38	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)	●ポートフォリオの充実と収益性拡大	請負と脱請負の営業利益比 50:50	80:20	
		●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	●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)	建築:顧客満足度調査 80/100点以上	2023年度より調査開始	
		●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	●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)	土木:工事成績点 80/100点以上	82.4点	
		●防災・減災の推進	●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)	舗装:顧客満足度調査 80/100点以上	工事部門:88.0点 製品部門:85.5点	
				機械:顧客満足度調査 5段階評価中、4以上	3.4	
	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	●再生可能エネルギー関連事業の拡大	開発した累積総発電量 100万MWh/年 (1,000GWh/年)	54.6万MWh/年 (546GWh/年)	
		●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)	●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	設計施工比率(建築) 70%(3年平均)	66.5%(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	600t-CO ₂ /年	
				設計施工非住宅案件のZEB採用率 40%	20%	
生産性改革 P.37	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	●地方拠点社員の地元採用率、地域内発注の拡大	地域人材の積極的雇用	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 56.5%	
		●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)	●協力会社の供給能力向上と担い手育成	建設キャリアアップシステム現場登録率	2023年度100%	
		●建設現場の省力化、効率化、適正化	●建設現場の省力化、効率化、適正化	一人当たり完工高	1.37億円/人(土木) 1.53億円/人(建築)	1.06億円/人(土木) 1.05億円/人(建築)
	生産性改革 P.37	●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	●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	ROIC	策定中	5.3%
			●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			
				認定技術基準の早期作成	策定中 ※2024年9月までに策定	-

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年度実績			
事業基盤の強化 P.38	守りの環境配慮社会の実現 P.49	●バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量削減を実現する	●バリューチェーン全体の温室効果ガス排出の削減	●プラントからの温室効果ガス排出削減を実現する新設工事における廃棄物の削減	温室効果ガスの削減(2018年度比)			
		●全社の非化石証書の導入	●化石資源由来原材料の削減	●工場における廃棄物大幅削減を実現する	スコープ1・2 2030年度40%削減 2050年度排出実質0	▲15.7%		
		●再生材の利用率向上と廃棄物ゼロに向けた取り組み	●再生材の利用率向上と廃棄物ゼロに向けた取り組み	●新設工事における再生材利用率向上	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	55.4%	
		●生物多様性の保全	●生物多様性の保全	●工場における廃棄物大幅削減を実現する	スコープ3 2030年度40%削減	▲47.6%		
				●新設工事における再生材利用率向上	新設工事における廃棄物排出量	前年度比改善/総量ベース	▶前年度実績はP.61をご覧ください	
				●生物多様性保全に向けたマネジメント制度を確立	新設工事における再生材利用率	前年度比改善/総量ベース		
	相互尊重 価値創造人材と P.53	●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	●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	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		
		●人材の多様性の受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)	●障がい者、女性社員、女性技能社員の雇用率を向上	●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	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)		
				●施工現場で働く外国人の全てが正当な就労条件の下で働いていることの維持継続	●施工現場で働く外国人の全てが正当な就労条件の下で働いていることの維持継続	女性社員雇用率の向上 前年度比増	17.3%	
						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(前田建設)	度数率:0.56 強度率:0.42
						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%		97.9%
ガバナンスの強化 P.45	●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	●社外取締役を過半数とする取締役会の実現	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		
	●顧客プライバシー	●リスク管理の強化	●顧客プライバシー	●リスク管理の強化	●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ESG施策の推進	社外取締役比率 50%	社外取締役比率:55.5%(5名/9名)
					●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	●取締役会議長及び指名・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
					●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			

価値創造ストーリー
トップメッセージ
ビジネスモデル
成長戦略
サステナビリティ
コーポレートデータ

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、当社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。

1 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.55をご覧ください

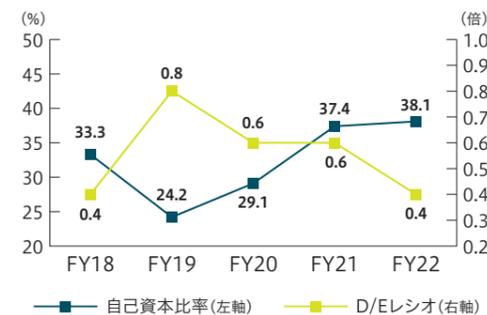


2 財務資本

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。

▶詳細な数値はP.59をご覧ください



3 ビジネスノウハウ(知的資本)

蓄積した個社のノウハウの連結と進化

インフロニアグループの3事業会社は100年にわたり地域・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、舗装事業、インフラ運営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。

▶事業の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/company/ourbusiness.html>

4 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、前田道路の営業所、JM(前田建設100%子会社)のサテライト(フランチャイズ企業)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	国内拠点 44箇所(本支店等16箇所、営業所28箇所) 海外拠点 15箇所
前田道路	国内拠点 226箇所 (本支店等13箇所、営業所112箇所、工場101箇所) 海外拠点 なし
前田製作所	国内拠点 28箇所 (本社1箇所、支店・営業所・工場27箇所) 海外拠点 1箇所55ディーラー
JM	国内拠点 14箇所(サテライト34箇所) 海外拠点 3箇所

(2023年3月時点)

5 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。

当グループはこれまでの実績と信頼を積み重ねた協業社会を有しており、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合わせながら、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。

協業会社(加入会社数)	土木・建築セグメント:前友会(567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

6 自然資本

「地球」も当社大切なステークホルダー

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、連結純利益の2%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。

▶Me-ponの詳細はP.52及びWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/>



財務担当役員メッセージ

日本初の
「総合インフラサービス企業」
実現を見据え、
将来の成長投資に向けた
資金需要に応える



執行役財務戦略担当

えんどう りゅうじ
遠藤 隆嗣

1986年前田道路入社、本店会計課長と
経理部部長を歴任し、2019年4月執行役
員管理本部副本部長兼経理部長に就任。
2021年10月インフロニア・ホールディン
グス執行役に就任。

適切な資金調達を進め
旺盛な資金需要に対応

財務担当役員としての最大の職責は、現在進行中の
中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision
2024」の達成を財務面から支えて、企業価値の向上に
尽くすことです。特に資本政策と還元方針について着実
に進展させ、ステークホルダーの皆様とお約束したこと
を実行するのが自身の責務だと認識しています。

2022年度の業績を振り返ると、大型案件の完工や設
計変更の獲得、風力発電事業の売却等により、前年度
比で増収増益となりました。通期の当期純利益も対イ
ンフロニア・前田建設連結比で過去最高となり、ホール

ディングス設立後の業績は順調に推移しています。

2023年度の期末から国際財務報告基準(IFRS)を
適用しますが、従来の日本基準での2022年度比では営
業利益で増益を見込んでいます。

財務面での課題の一つが、今年度以降も新規事業へ
の挑戦や人材育成投資、デジタルを活用した業務変革
の推進のためのIT投資など、旺盛な資金需要が想定さ
れていることです。適切な資金調達を進めることで資本
コストの低減に注力します。低金利での資金調達により
負債コストを低減すれば、将来に向けて安定した資金
調達につながります。

昨今、資金調達ではESGに関連する社債や借り入れ

需要が高まっています。当社グループは従来から
ESGの取り組みに注力しており、2022年には初めてグ
リーンボンドを発行しました。負債コスト低減を図るた
めにも、今後もグリーンボンドをはじめとしたサステナ
ブル・ファイナンスを積極的に検討していきます。

旺盛な資金需要に対応するため、最適なポートフォ
リオとバランスシートを維持するように努め、中期経営
計画で示した資産効率化を推進します。2022年度は政
策保有株式の売却に積極的に取り組み、200億円超の
売却を完了しました。その結果、2年度前倒しして、純資
産との割合が中計で目標とした20%以下の19.8%を達
成できました。今後も政策保有株については妥当性を
検討して、引き続き削減に努めます。

保有資産の売却についても、2022年度は前田建設
の保有資産を2件売却しました。当期も他の事業会社も
含めて保有資産の妥当性を検討して非効率な資産の抽
出と売却等を進めていきます。

株主還元策に関しては、2021年度に実行した自己株
式200億円の取得に続き、2022年度も100億円の取得
を完了しました。2023年度も追加で100億円を取得す
る見込みです。

このように2022年度は資本効率、株主還元、資産効
率化の観点から、それぞれ想定していた以上の成果を

上げることができました。これをいかに継続させてい
かに注力し、持続的な成長に向けて最適なポートフォ
リオとバランスシートの模索にグループ全体で取り組ん
でいきます。

攻めの投資と守りの投資の両輪で
付加価値を最大化

財務規律の重要性も認識しています。財務健全性の
基準である当社の最適資本構成は自己資本比率30%
以上、D/Eレシオ0.6倍以下を中計の目標に設定してい
ます。2022年度の実績は自己資本比率が38.1%、D/E
レシオ0.4倍で、いずれも目標を達成しています。自己
資本利益率(ROE)は2022年度の実績が10.3%で、
中計目標の9.5%を上回っています。

「INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画」で
は成長フェーズとして、2030年度に営業利益1,000億
円以上、純利益700億円以上、ROE12%以上の目標達
成を目指しています。

財務戦略部門では付加価値の最大化、管理コストの
適正化、グループ金融戦略の推進による生産性改革を
進めるため、4つの部門方針を策定しました。

1つ目が目標ROEの達成に向けて財務規律による財
務の健全性の維持と、有利子負債を効果的に活用して

資本戦略・還元方針/2022年度の実績と見通し

Medium-term Vision 2024 (2025年3月期までの中期経営計画)		2022年度実績		備考
資本効率	ROE	9.5%	10.3%	—
最適資本 構成	自己資本比率	30%以上	38.1%	—
	D/Eレシオ	0.6倍以下	0.4倍	
株主還元	配当性向	30%以上	39.7%	2022年度通期 1株当たり配当額 55円
	自己株式の取得	2024年度までに 400億円以上	2021・2022年度で 300億円取得	2023年度 100億円の取得見込
	総還元性向	—	69.5%	2022年度通期 配当性向39.7%+自己株式取得27.8% +地球への配当2.0% 2023年度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%	4Qで約80億円を売却し、 2022年度で合計213億円の売却を実行 2022年度 3Q 22.6% → 2022年度 4Q 19.8%
	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		

財務レバレッジを高める調達手法の検討です。

2つ目が、各事業会社の資金計画を取りまとめたグループ全体の資金計画の立案、管理です。効率的にCMS（キャッシュマネジメントシステム）を活用してグループ全体の資金効率を高め、外部調達額を抑えて基準金利の上乗せ分の利率削減に努めることでコスト削減を図ります。

3つ目はIFRSへの移行に伴い、2022年度中に完了した会計上の主要論点整理と実務対応方針に基づき、事業会社を含めた業務プロセスの見直しやシステム改修、財務諸表作成、開示方針の検討を進めることです。

4つ目は、各事業会社と一体で非効率資産の売却リストを作成し、余剰なものは整理して順次売却を進めていくことです。売却により総資産を圧縮し、一般管理費や固定費など管理コストを削減できれば企業価値の向上にもつながると考えています。

これら4点の方針に沿って業務を推進し、中長期経営計画の目標達成に貢献していきます。

2030年度目標を達成するために、成長投資である「攻めの投資」と恒常的投資の「守りの投資」の両輪で付加価値を最大化させ、さらなるスパイラルアップを目指します。具体的には新たな収益基盤の創出や、積極的なM&A、IT・DX戦略、生産設備、R&Dなど、多岐にわたって投資する計画を示しています。中計では競争力の源泉となる投資についてインフラ運営事業を3年で360億円規模、M&Aを3年で500億円規模のように、具体的な期間と規模感を明示しました。

事業ポートフォリオのうちインフラ分野を拡大するのが当社の基本戦略です。インフラ運営セグメントへの人員配置転換やM&Aやアライアンスといった手段で効果的な資本配分を行うことで事業ポートフォリオを充実していきます。既存セグメントで創出した利益をインフラ分野に投資して事業の拡大を図り、総合インフラサービス企業を目指します。

サステナブル・ファイナンスに積極的に取り組む

近年企業のESGの取り組みが注目されている状況において、企業価値の向上には売上高・利益などの経済的な成長だけでなく、ESGなど非財務指標の達成を意識した経営が求められます。当社グループは、これま

でも再生可能エネルギー事業など、事業を通じた環境課題・社会課題の解決に積極的に取り組んできました。

引き続き、脱炭素社会の実現や持続的かつ自立型の地域づくりにつながる事業の推進及び拡大を通じて企業価値の向上を図り、企業のサステナビリティと持続可能な社会の実現を目指す上でも、サステナブル・ファイナンスによる資金調達を積極的に行います。

サステナブル・ファイナンスは環境・社会課題解決の促進を金融面から誘導する手法や活動です。2022年はインフロニア・ホールディングスとして第1回社債となるグリーンボンドを発行しました。本フレームワークに対する第三者評価として、株式会社日本格付研究所（JCR）より「JCRグリーンファイナンス・フレームワーク評価」の最上位評価である「Green1（F）」の評価を取得しています。

グリーンボンドを発行したのは調達コストを低減するという目的もありますが、当社グループとしてESGの活動に注力していく方針に基づき、財務戦略でもサステナブル・ファイナンスに積極的に取り組んでいきます。

ROICを導入し価値創造の指標として活用

このような様々な資本調達の手法も駆使して、株主などが投資した資本の額に対する当社の収益性と価値創造の尺度として、投下資本利益率（ROIC）の導入と活用方法の検討を進めています。

当社グループの場合、建築や土木などセグメント別に投下資本を分解できないところがあるため、統一ルールでのROICの運用が難しい面があります。グループとしてどのような基準による算出方法が良いのか検討し、その結果どのような数字が効率性として出てくるかまで分析して、付加価値を考慮したホールディングス特有の「インフロニアROIC」のような仕組みを構築する必要性を考えています。

実際に導入するに際しては、財務戦略部門をはじめ関係部署と協力して、事業会社や全役職者に対して理解を深める機会を設け、なぜ、何の目的のためにインフロニアROICを導入するのか丁寧に説明していく必要があります。第一の目標は、中計でも掲げているROEを上げることですが、そこに至る指標の一つとして事業会社の経営戦略を推進していく上でインフロニアROICが

活用できるのではないかと考えています。ROICを活用することは、ホールディングスが目指す資本効率の指標になり、今後M&Aを進めたり新しい事業分野に進出したりするときの判断材料にもなります。

財務戦略の遂行を通じて企業価値向上に貢献

これまで述べたホールディングスとしての取り組みを進めていくことが、株主や投資家からの評価を高めていくことにつながると考えています。東京証券取引所は株価純資産倍率（PBR）の低迷する上場企業に対して改善策を開示・実行するよう要請しましたが、当社グループにとっての喫緊の課題は、財務指標の目標達成に努め、資本効率と還元についての方針を粛々と継続していくことです。当社は現在^{*}PBR1倍を超えることができました。引き続き、ROEなどの重要目標値を達成していくことでエクイティスプレッドの向上に努めてまいります。

※2023年8月末現在

還元策の一つとして自己株式を2024年度までに400億円以上を取得する目標を設定しており、すでに300億円の取得が完了しています。今期中に残りの100億円を取得することを開示していますので、1年前倒しで最低ラインの400億円は達成します。これまでの実績で示している通り、状況に応じてできる範囲で積極的に株主還元を行う方針を継続していくことが投資家の理解を深め、評価につながっていくのではないかと考えます。

配当性向についても30%以上を維持します。過去の実績では、2021年度が42.2%、2022年度が39.7%という高い実績でした。2023年度も45.8%程度の配当性向を見込んでいます。

ホールディングスを設立した2021年10月に、ステークホルダーの皆様へ2023年度末よりIFRSを任意適用することをお知らせしました。IFRS導入の狙いは、グループ経営管理における財務と管理報告体制のさらなる効率化と品質維持並びに資本市場における国際的な財務情報の比較可能性の向上等です。

一般論としてはIFRS導入のメリットは、海外からの資金調達や国籍の違う企業間の組織編成が行いやすくなるといわれています。日本基準からの移行に伴い、連結子会社の増加や、新しいリース会計基準の適用などによりバランスシートの規模増大が見込まれ、ROEを

はじめ、財務指標に影響を与えることが想定されます。現在はバランスシートのIFRSへの移行作業を行っている途中であり、財務指標への影響や対策などを念頭に置き取り組んでいきます。

IFRSに基づく財務諸表があれば、グローバルで同業他社との比較検討ができるようになるため、海外の中長期保有の投資家から出資を受ける可能性も高まり、信用も高まることで、結果的に負債コストの低減も期待できます。

当社のビジョンである「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」というグローバルな考え方を進める上でも、IFRS導入は全役職者の意識向上につながり、導入のメリットは大きいと考えています。一方、財務面ではIFRSでは会計処理上、のれんは年1回の減損テストを実施することが義務付けられておりますが、規則的な償却は行いません。従って、業績への好影響も見込めるのではないかと考えています。

ステークホルダーの皆様へ約束した「INFRENEER Medium-term Vision 2024」と「Vision 2030中長期経営計画」の実現に対し、財務戦略を遂行することが私の責務です。資本政策、還元方針の実行と新規事業への挑戦、人材育成投資、M&AやIT・DX推進など、当社グループの旺盛な資金需要に適切かつ積極的に資金調達をしていきます。

インフロニア・グループが目指す日本初の「総合インフラサービス企業」という目標に向けて、財務担当役員として最大限に貢献し、事業活動を通じた社会課題や環境課題の解決に尽力してまいります。

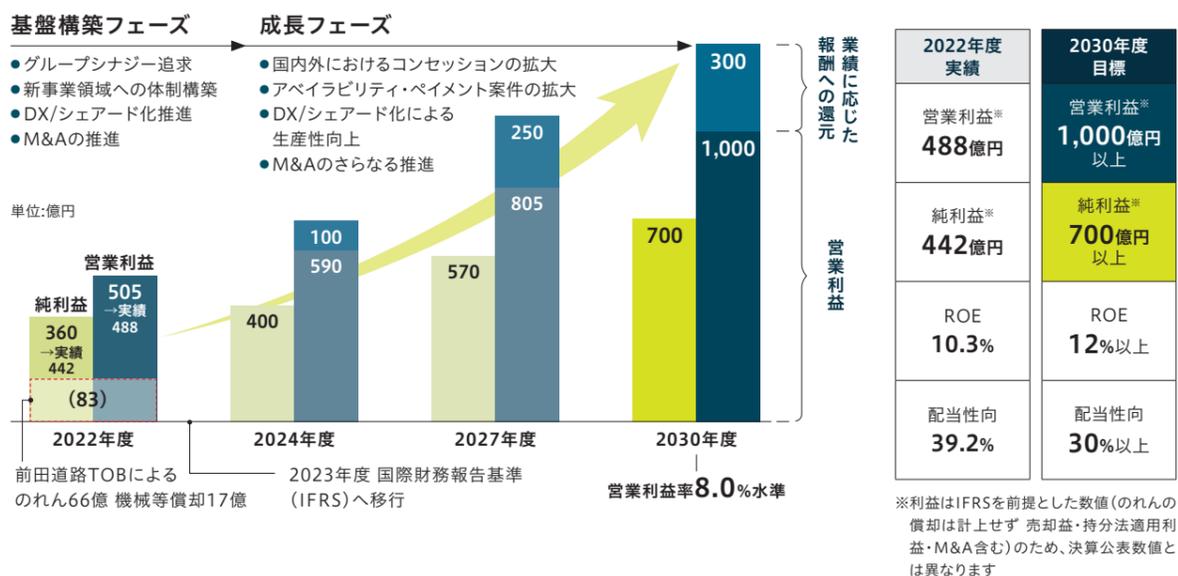


財務戦略部のメンバーと共に

中長期経営計画の概要と進捗

中長期経営計画の概要

インフロニアが目指すインフラ運営の上流から下流までをノ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きます。また、2025年度以降の成長に向けた基盤構築フェーズ段階として、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年度に売上高1.2兆円超、営業利益1,000億円以上(営業利益率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。



中長期経営計画の進捗

生産性改革

■ 付加価値の最大化

ホールディングス設立以降、各事業会社が一括となった営業活動によって獲得した案件が増加しています。具体例として、前田建設と前田道路が共同で受注したアサヒビール福岡工場の移転工事(佐賀県鳥栖市にて2026年操業予定)があります。鳥栖市が主体となり、地域の雇用創出や経済効果が期待できる新産業集積エリアを整備する事業の一部です。今後も3社がノウハウを持ち寄り、一体となった営業活動を行うことで、付加価値の最大化を図ります。

また今後は、インフロニアの強みとニーズがマッチする地域をターゲットとし、海外事業の拡大への取り組みも検討しています。

■ 固定費・管理コストの最適化

シェアード化を推進するために経理や人事事務などの業務効率化・外注化に取り組み、インフロニアデジタルソリューション(IDS)を設立しました。固定費や管理コストの最適化を進めるとともに、職員が生産性の高い業務にシフトできる環境整備を目指します。

■ グループ金融戦略の推進

グループCMS(キャッシュマネジメントシステム)を導入したことにより、グループ内における運転資金の効率化が進み、短期借入金が前期比480億円減となりました。また、格付けが最も高いインフロニアが一括で外部資金調達を行うことで資金調達コストの低減を図っています。引き続き、グループ内の資金の効率運用を推進します。

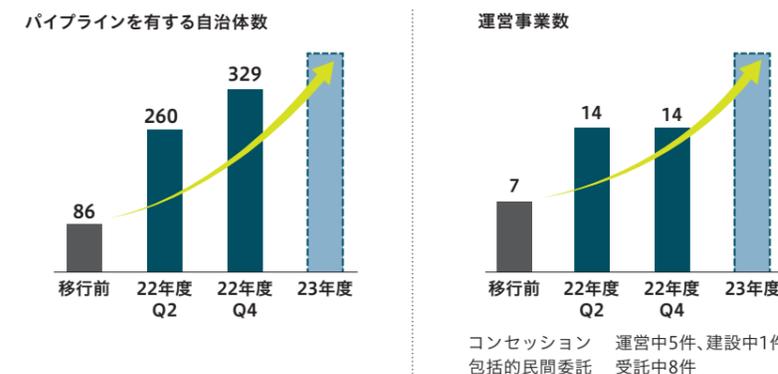
新たな収益基盤の確立

■ 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となったことで、官民連携に対する取り組み実績が拡大しています。ホールディングス体制への移行前は、前田建設、前田道路、前田製作所、その他グループ会社それぞれで営業活動を行っていましたが、ホールディングス体制への移行によって、グループ全体での新たな営業体制となり、各自治体とのパイプラインが増え官民連携プロジェクト数が増加しました。

さらに、政府においても官民連携(PPP/PFI)を新しい資本主義の中核として位置づけ、今後10年間における事業規模を20兆円から30兆円、事業件数ターゲットを70件から575件へと大幅に拡大しています。これは当社グループにとっての追い風となるため、さらなる取り組みの加速と地位確立を目指します。

■ ホールディングス体制への移行に伴う官民連携の取り組み実績



■ 事業領域のさらなる拡大

インフラデータを活用した、新たなインフラマネジメントに挑戦します。市民参画型データ収集アプリ「TEKKON」を開発したWhole Earth Foundationへ総額20億円の資金提供を行うとともに、同アプリにより収集するインフラデータを活用し、アプリと仮想通貨を通じて市民・インフラ企業・自治体をつなぐ新たなエコシステム構築を目指します。

市民参画型データ収集アプリ「TEKKON」は以下よりダウンロードできます。



体質強化・改善

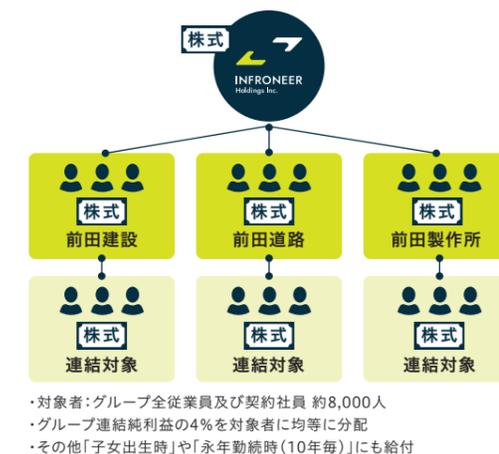
■ グループ人材戦略の推進 ~グループエンゲージメントの醸成を目的とした株式給付信託の導入~

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「ESOP」)。以前より、ビジョンや目指す姿の実現に向けて、従業員が高い次元で挑戦し、その成果に報いる観点から、様々なインセンティブプランを検討してきました。本制度を導入することで、グループ共通の「モノ」であり、グループの企業価値を反映する「インフロニア・ホールディングス株式」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、ひいてはグループ一体感の醸成を図ります。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。

▶ 詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/news-article/2023/05/11/662.html>

■ ガバナンス強化

▶ ガバナンスの強化についてはP.45をご覧ください



3事業会社トップ 座談会

3社の連携によりグループのシナジーを最大化させ
「総合インフラサービス企業」への進化を果たす

インフロニア・ホールディングスを設立してから1年半が経ちました。我が国のインフラを取り巻く環境は、技術者の担い手不足や地方自治体の財源不足、インフラの老朽化など課題が山積しており、インフラの管理や維持・運営の在り方そのものが問われています。あらゆる分野のインフラに上流から下流まで携わる「総合インフラサービス企業」としては、まさにその真価が問われています。そして、それら社会からの要請にしっかりと応えていくと共に、インフロニアグループとしてもさらなる成長を実現するためには、グループ各社が一体となって総合力を高めていくことが必要不可欠です。インフロニアグループの一員として目指すべき方向性、経営統合の効果とシナジについて事業会社3社の社長が語り合いました。



前田道路株式会社
代表取締役社長

いまいずみ やすひこ
今泉 保彦

1981年前田建設入社。2010年から執行役員 建築事業本部企画推進部長を歴任し、2017年同社取締役専務執行役員 建築事業本部長、2020年6月前田道路代表取締役社長、2023年6月インフロニア・ホールディングス取締役に就任

前田建設工業株式会社
代表取締役社長

まえだ そうじ
前田 操治

1997年前田建設入社。2002年から取締役常務執行役員、建築事業本部長 営業推進担当を歴任し、2016年同社代表取締役社長、2021年10月インフロニア・ホールディングス取締役会長に就任

株式会社前田製作所
代表取締役社長

しおいり まさあき
塩入 正章

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

ホールディングス体制によるシナジー効果

前田 前田建設ではホールディングス設立以前から総合インフラサービスを志向して事業に取り組んできました。

請負事業と並行して、コンセッション事業や再生可能エネルギー事業等の脱請負事業に取り組んでいたため、これから3社が連携して総合インフラサービスに取り組む上で、当社の果たすべき役割と責任は大きいと認識しています。

建設業で大きな部分を占める請負の仕事は景気変動や外部の影響を受けやすい事業モデルです。安定した

収益の柱を作るのは長年の課題でした。そのため再生可能エネルギー事業やインフラ運営事業、PPP^{※1}/コンセッション^{※2}や包括管理事業にも取り組みました。

ホールディングスの統合効果として大きかったのは財務面です。企業規模がスケールメリットになって資金調達は全てホールディングスでまとめて行っています。

今泉 インフロニア・ホールディングスが掲げる「総合インフラサービス企業」というビジョンはものすごく大きなテーマです。今は事業会社3社ですが、将来的にはもっと大きなグループに広がると思います。私たちが事



インフラ運営事業で
グループとしての
シナジーを高めていく

前田建設工業株式会社
代表取締役社長
前田 操治

業会社として業績目標に責任を果たして成長していかなければいけません。

グループとしてのシナジーで一番恩恵を得たのは前田道路です。前田建設から人的な支援も受けてIT面での整備を進めたほか、営業面でも顧客の紹介や情報の共有をしてもらい、すでに多くの受注につながっています。

当社がグループに貢献できることは、全国200所以上ある地域に根ざした拠点の活用です。特に、PPP・PFI^{※3}においては、我々の地域に密着した事業展開の強みがホールディングスにとっても大きな武器になると考えています。こうした強みをホールディングスも含めた4社で共有することで、新しい価値創造や新規事業が生まれる可能性が高まります。

塩入 機械メーカーの前田製作所は、製品の企画から設計までオーダーメイドで提案して全く新しい特別な機械を作る技術が強みです。汎用品ではなく、前田建設や前田道路が施工現場に必要な特殊な機械を、少量多品種で製造することを強みとしています。しっかり提案営業をしながら受注に結び付け、将来的にはインフラサービスに関連する機械の製造にも取り組んでいきたいと思っています。

シナジーを生み出す起点になると考えているのは、人材交流です。ホールディングスへの出向者を通じたホールディングスとの連携だけでなく、事業会社間でも連携・情報共有ができており、新たなプロジェクトの受注につながるといった効果も出ています。

※1、※2、※3はいずれもP.64 用語集を参照

インフロニアグループならではの
ネットワークと総合力

前田 前田建設では、大型のコンセッションやPPPが増え、地方自治体から建物や施設を包括管理する業務も増えています。

当社の地域事業推進室では、包括管理者として、自治体のインフラに関する悩み事の相談を受け、提案営業の取り組みをしています。技術者不足と施設老朽化の加速によるニーズの高まりが追い風となり、ホールディングス設立前と比べて全国のプロジェクト件数、つながりのある自治体数などが増加しました。こうした状況では、地域に根ざした事業展開を通じて地方自治体や地域の企業とのネットワークや人脈がある前田道路や前田製作所の強みを発揮できると感じています。

▶「インフラサービスにおける国内外での地位確立」についてはP.38をご覧ください

今泉 これからのフェーズでは、前田道路に集まるようになった情報を活かし、さらに事業を拡大させていくことが大変重要だと認識しています。2021年4月から前田道路、前田建設他6社による共同事業体で「府中市道路等包括管理業務(東地区)」の取り組みを開始しており、今後工事と製造に次ぐ、当社の第3の事業の柱とすべく注力していきます。また、前田建設と協力して共同提案していくことで受注の確率が高まると期待しています。

塩入 前田製作所も前田建設IC総合センターと連携して技術開発を進めています。新しい技術に積極的に取り組み、包括管理業務をはじめインフラサービス事業に関わる機械設備などを提供できるようにしていく必要があると思っています。

前田 2022年は3社での総合力を発揮した事例として、南房総市に建設したプライベートリビングコースがあります。1社単独では施工が困難であったところ、3社のエンジニアリング力を駆使し、工期短縮や高品質の施工を実現しました。今後もこのような実績を増やして総合力を高めながら、「総合インフラサービス企業」の実現に貢献します。

共通の文化、インフロニア・キャレットが
統合後の道しるべに

前田 3社が一体となって事業を進めていくためには、グループ共通のINFRENEER[®](以下、インフロニア・キャレット)が重要です。

塩入 インフロニア・キャレットにある「RESPECT、お互いを認め信頼を築く」という考えがグループ全体に浸透していて、多様な強みを累乗して新しい価値創造の源泉にしていこうという意識を誰もが持っているのは嬉しい限りです。

前田 前田建設では社員に対してもそうですが、社会やお客さま、協力会社に対してもインフロニア・キャレットの一つに掲げる「RESPECT」を大切にしてきました。各事業会社が共通する言語として重視すべき言葉です。

ホールディングスが設立され、グループ企業の社員一人ひとりの意識が変わり連携を意識するようになったことも大きな効果です。ホールディングスの執行役クラスで定期的に開催しているマーケティング戦略会議で各社が持つ営業情報や顧客情報を相互に紹介することなどを通じて、シナジーを一層高めました。

前田建設の顧客に前田道路の舗装工事の業務を紹介したり、逆に前田道路の顧客から前田建設が造成工事を受注したりと具体的な成果が出てきているのはホールディングス設立の大きな効果です。

今泉 想像以上に効果があったと感じているのは人的交流です。これまではグループ企業で、社名に同じ「前田」と付いていても、連携は必ずしも十分でなかったのが実情でした。本来、グループ企業としてお互いの魅力的な技術や事業を相互にもっと活用すべきだったでしょう。当時のこの状況をもったいなと思っていた半面、グループ会社として前田建設には負けたくないといった良い意味でのライバル心があったことも事実です。

そのような歴史を経て現在、ホールディングス傘下となって3社が横並びになり、それぞれの企業文化を守りながら人的交流していく中で、いろいろな人の考え方や視点の違いに気づき、お互いの企業文化をリスペクトするインクルージョンが育まれているのは素晴らしいことです。これだけ社会変化が激しい現代にあっては、グループ全体が同質の価値観になって多様性を失うことは弱点になりかねません。

前田 ホールディングスに出向を経験した人材が増えることで、事業会社の目線だけではなく、グループ全体の視座を養って物事を見られるような社員が増えると嬉しいですね。

塩入 時間はかかるかもしれませんが、ホールディングス体制に移行した効果がこれから徐々に出てくると確信しています。経営統合後に高速道路の建設・管理技術に焦点を当てたハイウェイテクノフェアという展示会にグループ3社で出展したところ、それぞれの企業の社員同士がどんどん融和していきました。出展ブースの規模も大きくなり、グループの一体感を感じました。今後もイン

フロニア・キャレットを道しるべとしたグループの企業文化、社員の意識の進化に期待しています。

グループで取り組むサステナビリティ

前田 建設業においては気候変動への対応も大きな課題ですね。

今泉 インフロニアグループ内では前田道路がアスファルト合材製造を行っていることもありCO₂排出量が最も多い状況です。持続的に成長していくにはカーボンニュートラルに取り組むことが喫緊の課題です。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株式会社を設立し、バイオ燃料の製造を9月に稼働予定です。社内だけでなくグループでも利用し、将来は外販もしていきます。バイオ燃料が事業の柱になるくらいまで成長させ、CO₂排出量削減ではグループを牽引する役割を担いたいと思っています。

前田 前田建設は再生可能エネルギー事業に早くから取り組んでいて、太陽光発電、風力発電、またZEB・ZEH-M[※]などの省エネルギー技術や木造建築にもチャレンジしてきました。前田道路のバイオ燃料でも何か協力できないか議論しています。その他にも前田建設の現場では舗装工事がある場合、前田道路の環境配慮型のアスファルト混合物「LEAB(レアブ)」を標準的に使用しています。「LEAB」は、製造温度を下げて製造時のCO₂排出量を削減でき、アスファルトの劣化も抑制され、品質が向上します。自社使用だけでなく、環境意識の高い取引先に対して設計の標準に組み込んでもらう等の提案も行っています。

塩入 前田製作所は、CO₂排出量削減に向けてバッテリー仕様の機械を展開しており、ラインナップを増やしています。環境配慮への先進的な取り組みが盛んな欧州



※ZEB・ZEH-M(ゼブ・ゼッチ・マンション):Net Zero Energy Building & Net Zero Energy House Mansionの略称。年間の一次エネルギー消費量が正味またはマイナスの建築物・住宅のこと

3社のシナジーが発揮された事例

アジア初の会員制ドライブコース(千葉県南房総市)

当工事は、南房総の山間部にある約40万㎡の開発区域内で、日本初となるプライベートドライビングクラブの工事です。本格的なドライビングコースの建設と共に、6種の建造物を建設しました。前田建設が建築と土木、前田道路がコースの建設、そして前田製作所が開発した試作機を現場で用いるなど「オール前田」で挑んだ当工事は、まさにインフロニアの総力を結集したものです。

▶Webサイトではこのプロジェクトに携わった社員の座談会を掲載しています。
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/minamiboso.html>



では電動式の建設機械の需要が増えているので、日本でもこの波が来ると予想しています。グループ全体でのCO₂排出量の削減に前田製作所も貢献していきたいと考えています。

今泉 ホールディングス設立は人材の採用にも効果を発揮しそうですね。採用の際には、入り口は前田道路でも、将来、前田建設や前田製作所と一緒に事業を立ち上げられる可能性があり、社員の頑張りや努力次第ではいろいろな事業に挑戦できるということを話そうとしています。

前田 統合により上場会社ではなくなったことを不安に考えている方もいるのではないかと思います。採用に影響が出る可能性があるかもしれません。しかし、インフロニアが上場していることやグループとしてのステータスを打ち出していくことで、不安を払拭し、インフロニアグループの成長を伝えていくことで前田建設への期待につながると考えています。

塩入 長野県を地盤とする前田製作所は、他県では知名度が低くて採用に苦労しているのが実情です。メカニックというサービス系の人材も欲しいのですが、機械系の専門学校の生徒はどうしても自動車会社を志向します。インフロニアグループとして、長野県だけに止まらず全国のネットワークを活用することで、前田製作所の魅力をアピールしながら採用活動を進めていくことで採用面の効果も出てくるでしょう。

「総合インフラサービス企業」としての未来に挑戦

塩入 前田製作所は昔から「技術の前田」の地位を築こうと取り組んできました。まずは前田建設、前田道路に



対して生産性や安全性を高める機械を提供し、当社の機械で社会基盤の一翼を担いたいと考えています。その上で社員のやる気とやりがいを高めて、前田製作所を好きになってもらえるようしっかり取り組んでいきます。

今泉 私には前田道路を道路舗装会社のトップ企業にしたいという強い思いがあり、今それが望める位置にいます。業績だけではなく、技術力や働きやすさを高めていき、社員や株主への還元をしっかり取り組めば、好循環が生まれてトップを狙えるのではないかと考えています。

前田 ホールディングスが立ち上がって良い形でシナジーも現れ始めています。前田建設自身が総合インフラサービス企業をリードする事業会社として実績を積み上げ、牽引役を果たさなければいけません。

アフターコロナに向けて世の中が一気に動き始めて、労働者など担い手不足の課題も顕在化しています。一方で市場や事業機会も急拡大し、世の中のニーズと事業への手応えも感じています。総合インフラサービスを提供するインフロニアグループとして、事業会社3社がさらに連携を強めて、社会に貢献していく責務を果たします。

インフロニアの成長ドライバー

「総合インフラサービス企業」への進化を加速する2つの戦略

インフロニアの成長のカギは「文化」と「人」であり、それらの成長を促すため人材戦略とDX戦略に注力しています。我々が目指す「総合インフラサービス企業」には、インフラの既存概念に挑み、組織変革と自己変革を起こすことが必要不可欠であり、変革を加速させるためにデジタルを活用したルールチェンジ「DX戦略」を推進しています。インフロニアにおけるDXとは、単なるデジタル化ではなく、業務プロセスの革新であり組織変革と自己変革そのものであり、「文化」と「人」を成長ドライバーとしたインフロニアならではの一体感を醸成していくことでインフラの未来へ挑戦していきます。

▶ 人材戦略についてはP.55をご覧ください

インフロニアの考えるDX

インフロニアの経営戦略においては、DXを「デジタル技術を活用した総合インフラサービス企業へのトランスフォーメーション」と定義しています。そして、あらゆるインフラ領域におけるルールチェンジを経営の「ストーリー」だとするならば、デジタル技術は経営の「コンテンツ」に該当します。

総合インフラサービス企業であるインフロニアには、多様なインフラのライフサイクルを通じてもたらされる様々なデータが存在します。インフラが直面する数多くの社会課題に対し、これらのデータを最大限活用し、有効な解決策を提示していくことが、インフロニアのDXにおいて最も重要なポイントです。

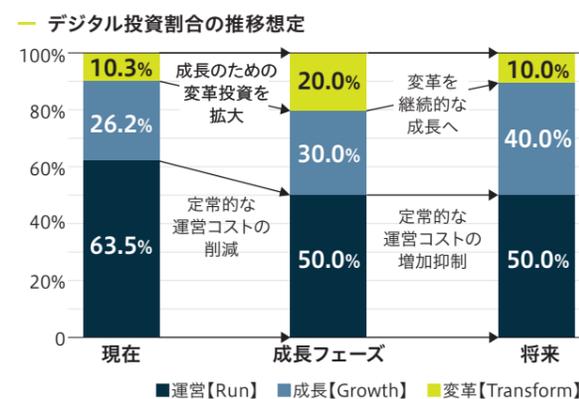
例えば建設生産においては、施工区域の周辺環境や天候など様々な条件によって生産プロセスや調達価格が変動します。それらの影響を把握して適切に対処するノウハウは個々の現場の暗黙知になりがちでした。この暗黙知を形式知化すべく、生産プロセスや調達価格のデータ収集と分析を進めています。データ主導型のプロセスによる精緻なコストシミュレーションを実現することで、建設コストが真の意味で最適化され、ステークホルダーに還元できるようになると考えています。



インフロニアグループIT・DX中期戦略策定

これまでの、事業セグメントそれぞれの状況に応じたDXストーリーを探索し、デジタル投資も事業会社主導で検討してきました。しかし、インフラのライフサイクルを通して収集されたデータを活用して事業を成長させていくためには、標準化されたIT共通基盤やデータ活用基盤が必要です。

そこで、エンタープライズアーキテクチャー^{※1}のフレームワークに則って、それぞれのレイヤについてグループ全体最適を見据えた基本方針を定め、包括的なデジタル戦略を策定することにしました。このことにより、グループ全体が目指す方向性と、それぞれの事業におけるIT・DX戦略、さらには一つひとつの施策まで一続きに落とし込まれていくことを意図しています。また、グループ全体のエンタープライズアーキテクチャーを定義し、全体最適の指針を示すことは、インフロニアグループの成長に欠かせないM&Aに伴うPMIのスムーズな実行にもつながります。



これから迎える成長フェーズにおいては、グループ共通のIT基盤がドライバーとなり、総合インフラサービスへの変革を実現していきます。加えて、エンタープライズアーキテクチャーを支えるガバナンス改革も重要です。グループの継続的成長を実現するために、デジタル投資の構造改革を行い、定常的な運営コストの増加を抑制し変革成長分野への投資の拡大を推進していきます（P43「デジタル投資割合の推移想定」図参照）。

情報セキュリティに関しては、経営者及び役員に対する情報セキュリティ教育を通して意識の向上を図るとともに、情報漏洩及びサイバー攻撃対策に対しグループ全体で取り組みます。サイバー攻撃発生時の検知・対応の迅速化のために、グループとして活動するCSIRT^{※2}を設立します。

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

※2 CSIRT：Computer Security Incident Response Teamの略で、情報システムに関するセキュリティインシデントに対応する専門チーム

IT・DX戦略を実行する体制と人材育成

インフロニアでは、担当執行役のもとIT・DX戦略室がグループ全体方針を策定・統括するとともに、各事業会社の事業変革部門、情報システム部門が連携し、各社のIT・DX戦略を推進しています。特に前田建設は豊富な情報システム部門人員とDX専任の組織を有しており、様々な施策に先行して取り組んでいます。

例えば、組織全体のDX人材育成を目的に、全社員+経営層対象のDXアセスメントを実施しています。2024年3月までにデジタル力・業務変革力の二軸で評価し、全社員が各軸で目標スコアを達成することを目指しながら、職員一人ひとりのレベルに応じた自己研鑽の支援を実施した結果、第1回（2022年7月）に38%だった達成率が第3回（2023年8月）には78.5%に向上するなど、着実に組織全体のレベルアップが進んでいます。加えて、技術情報職種として採用した社員が中心となり、データサイエンス・AIセンターを設置し、事業ニーズに基づくデータ分析/活用の検討や生成系AIなど最新技術の社内実装に向けて取り組みを進めます。

今後は、インフロニアグループ全体での実行体制づくりを強化していきます。

DX推進の取り組み事例

前田建設 データを活用した請負、脱請負それぞれの進化

前田建設の請負事業においては、建設コストを中心とする建設生産データの全社的な収集・分析を進めています。属人的・属「現場」的に扱われてきた建設のプロセスとノウハウを、データを介した分析を通じて形式知化することに取り組んでいます。インフラ運営事業（脱請負事業）においては、舗装の劣化予測を行う他、点検データや修繕データも活用して最適な修繕計画を立案する取り組みを進めています。このように、建設生産と運営から得られるデータを突合することで、インフラのライフサイクルを通じた精緻なシミュレーションが実現できると考えています。

前田道路 道路舗装会社のノウハウとビッグデータを掛け合わせた公共サービスの実現

前田道路は、2014年から東京都府中市で導入された、当時全国初の道路包括的民間委託に幹事企業として参画するなど、同事業に長年従事してきました。そこで培われた「道路包括的民間委託」についての豊富な経験、及び道路舗装会社としての知見、また道路の日常保全データ及び各道路における車両の通行状況等のビッグデータを活用したシステムを構築・提案し、引き続き市の道路保全に貢献していきます。



前田製作所 新しい取り組みを生み出す社内ワーキング「全力！DX100」

各事業本部と情報システム課の選任メンバーでDX活動推進チームを発足し、「全力！DX100」をスローガンに、5年で100のDXアイデアを創出し、取り組みを実行します。データ活用マーケティングDX/モノづくりDX（スマートファクトリー）/デジタル人材育成DX/風土改善DXの4つのテーマに取り組んでいます。特に、データ活用マーケティングDXでは、データを価値の源泉として付加価値を生み出すルールチェンジを議論しています。

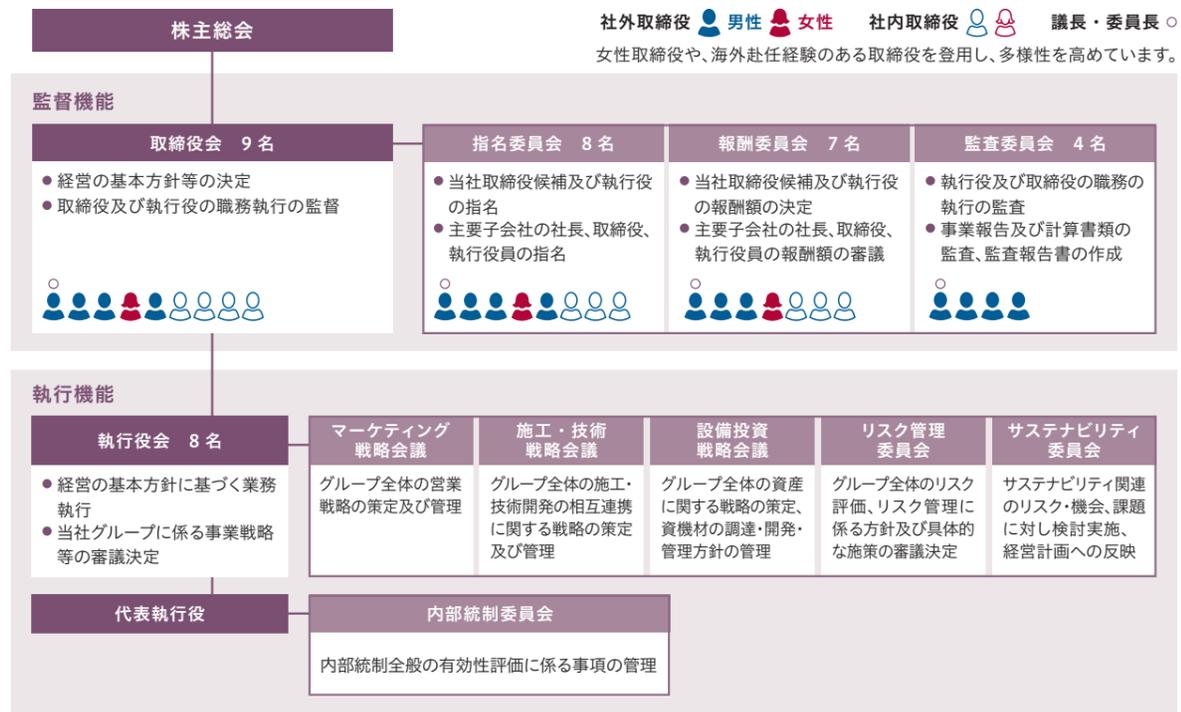
ガバナンス

基本的な考え方

インフロニアグループでは、「ガバナンス」を「健全なリスクテイクを行って新しい事業領域にチャレンジするために必要不可欠な仕組み」と位置づけ、強化に取り組んでいます。当社が目指す「総合インフラサービス企業」実現のためには、当社グループが行ってきた事業に取り組むだけでなく、上流下流を問わず、インフラマネジメントにおけるあらゆる領域に新たにチャレンジしていかなければなりません。反面、未知の領域へのチャレンジにはリスクが伴います。そのため、リスクを適正に評価し、経営者が健全なリスクテイクを行うことを担保する仕組みの整備が必要となります。高度なガバナンス体制をとることによって、リスクマネジメントを適正に行っていることが制度上担保されているからこそ、経営者は、リスクを取るという経営判断を安心して行うことができる。未知の領域にチャレンジできる。そのチャレンジが「総合インフラサービス企業」の実現に近づく。当社では、これこそが「ガバナンス」の本質であると考え、指名委員会等設置会社としてガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図



役員報酬等の決定方針・報酬体系等

当社の取締役及び執行役の報酬に関する決定は、報酬委員会で決定しています。報酬委員会は、公正で透明性の高いプロセスで決定を行い、外部の報酬コンサルタントからの情報収集及び助言も活用し、報酬水準の検証を行っています。2021年度から役員報酬制度の基本方針と報酬体系を定めて運用しており、2023年度からは主要子会社の役員報酬制度についても運用を開始しています。

役員報酬体系は、基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬から構成されています。業績連動報酬は、全社の業績目標の達成度や中期経営計画の目標達成度に応じたインセンティブで、非金銭報酬は、株主との利益共有を目的とした株式報酬から成り立っています。役員の報酬構成は、責任の重さに応じて、業績連動報酬の割合を高めることで、企業価値の向上に貢献するようになっています。

▶ 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/

各種委員会 委員長メッセージ

監査委員長
はしもと けいいちろう
橋本 圭一郎 社外取締役 / 取締役会議長

社外取締役5人のうち4人が監査委員を務める監査委員会では、内部統制システムを用いた組織的監査の高度化に注力しています。総合インフラサービス企業を目指す中で、インフラ関連のSPC(特別目的会社)などを活用してグループ一体となって事業を進める機会が増えてきます。ホールディングス体制への移行に伴い、事業会社の監査役体制の変更を進めていますが、監査委員会は事業会社の監査役との連携をこれまで以上に密にして、グループ全体のガバナンス強化につなげていきます。

指名委員長
もりや こういち
森谷 浩一 社外取締役

5年先、10年先の事業環境の変化や多様性といった観点を踏まえてサクセッションプランの議論を進めており、次年度から導入します。委員長としてオープンな発言ができる雰囲気づくりを心がけ、今後はガバナンス体制の本格的な構築に向けての議論を加速させます。

報酬委員長
たかぎ あつし
高木 敦 社外取締役

「成長マインドの醸成」を核に、国内外の先進企業をベンチマークに意欲的な報酬設計を提言しました。我々が目指しているものを実現するには、全社員の「成長したい」という思いを引き出す魅力的な制度設計が必要です。優秀な人材を確保し、社員のやる気を引き出すことで企業価値(期待キャッシュフローの割引現在価値、時価総額)向上に貢献します。

コンプライアンス

■ 腐敗防止

当社グループは、2023年4月1日に腐敗防止ポリシーを定めました。国内外を問わず、公務員及び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ような行為をしないことを制定し、職員に対する研修を実施しています。また、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「腐敗防止」に係る原則を支持・表明しています。

▶ 腐敗防止ポリシーについてはWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/>

■ 反競争的行為の禁止

当社は、倫理要綱で独占禁止法その他の関連法規の遵守を規定するほか、事業会社でも「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ともに、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/>

税の透明性

各国・地域の法令・規則の変更への対応を適宜行い、透明性を確保するために適時・適切な税務情報を提供します。また、税務調査での誠実な対応などにより、各国・地域の税務当局との信頼関係を構築し、税務に係る透明性と信頼性を確保するよう努めます。税負担の軽減措置は適切かつ効果的に利用することで税負担の適正化に努め、税務リスクが高いと想定される場合は、必要に応じて税務専門家に対して助言・指導を依頼し税務リスクの低減に努めます。

これらを確実に実施していくための内部牽制機構の強化、社内監査制度等の整備を行っていきます。それに加え、私たちは常に公私の別を明らかにし自らの姿勢を正すとともに、経営理念に徹することで社会の信頼に添えていきます。

リスクマネジメント

インフロニアの事業展開等に関し、リスク要因となる可能性がある主な事項について、まず各事業会社のリスク管理委員会でリスク情報、事象の洗い出し、リスク対策の実効性の審議を行います。そして四半期に一度開催されるインフロニアリスク管理委員会において、インフロニア及び各事業会社それぞれのリスク事象について網羅的に洗い出しを行います。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、分類された高リスク領域に対して、低減策の実効性を高めるための具体的な検討を行いPDCAを実践しています。

ー インフロニア・ホールディングス リスクマップ

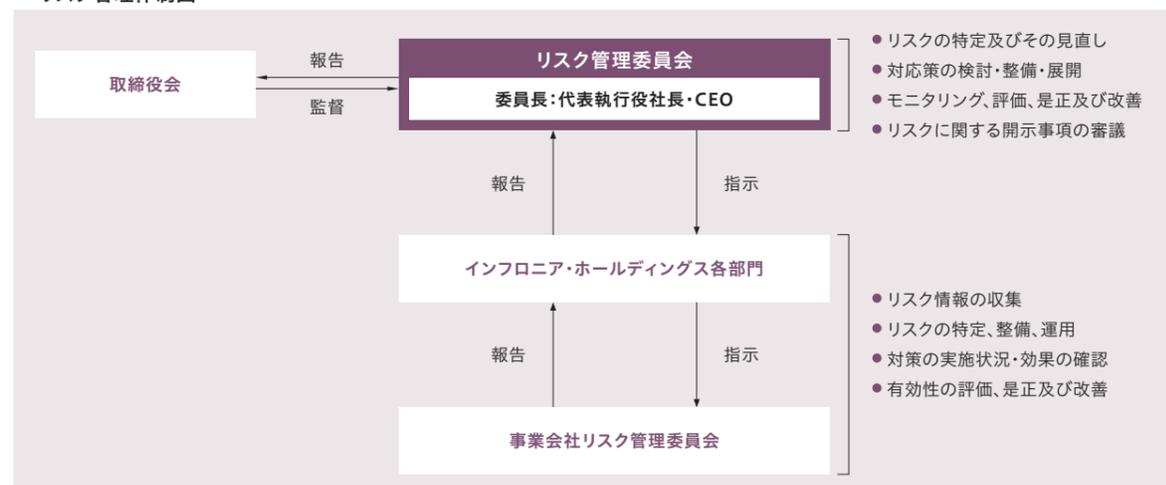
影響度 (換算金額程度)	高リスク領域				
	1	2	3	4	5
10億円以上		● 自然災害・事故 ● 顧客	● 環境 ● 市場 ● 製品・サービスの欠陥	● コンプライアンス ● 既存事業 ● 調達 ● 安全	● ガバナンス ● 組織・企業文化
1億円程度	● 国レベルの混乱・紛争	● 株主・IR ● 財務	● コミュニケーション ● 広報 ● 人材 ● 競合	● 労務・就業 ● 情報システム ● 法律・規制 ● 新規事業	
1千万円程度		● 資産保全 ● 取引先	● 海外事業		
	10年に1回程度	3年に1回程度	3年に1回程度	4	5
	頻度 (発生頻度)				

2023年度は、「ガバナンス」「組織・企業文化」が高リスクで特に重要事項であると評価しました。

「ガバナンス」では、M&Aの実施などによってグループ全体の内部統制機能が十分発揮されないことで生じるリスクに対し、低減に向けた対策を行います。具体的には、インフロニアグループの中長期経営計画達成に向けた各種施策の実施状況について、各事業会社の経営層を交えた定期的なディスカッションを行い検討するとともに、インフロニアの取締役は執行を監督する立場からモニタリングを継続していきます。

「組織・企業文化」では、事業会社ごとの組織・企業文化の相違から生じるリスクの低減対策として、社長から社員への経営方針の直接の浸透の場であるタウンミーティングやVMV及びグループ共通の道しるべ(行動指針)「INFRENEER^」(インフロニア・キャレット) (P.1参照)の浸透活動を行います。これにより一体感の醸成を推進し、リスクの低減を図ります。

ー リスク管理体制図



業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

インフロニアは、事業環境の変化に対し、迅速かつ柔軟に対応する効率的な業務執行及び監査体制、リスク管理、コンプライアンスなどグループの適正な業務執行の確保の観点から、内部統制システムを構築・運用しています。

1. 監査委員会の職務の執行のために必要な体制

監査委員会の職務を補助する専任組織である監査委員会室は、使用人4名で構成されています。また、監査委員会の監査の実効性を高めるため、社外取締役及び会計監査人並びに子会社社長、監査役及び内部監査部門との定期的な会合等の機会を確保し、情報・意見の交換を行っています。

2. 情報の保存及び管理体制

執行役員議事録及び稟議書類等、執行役の職務の執行に係る各書類について、いずれも関係法令及び関連する社内規定に基づき、関係部署が検索性の高い状態で適切に保存及び管理するとともに、執行役の職務執行状況を取締役に定期的に報告しています。

3. 損失の危険の管理のためのリスクマネジメント体制

リスク管理規程を定め、リスクマネジメントに関する最上位の機関であるリスク管理委員会を四半期毎に開催し、グループ全体の横断的なリスク管理を行っています。

4. コンプライアンス体制

当社が果たすべき社会的な役割と責任を定めた「倫理要綱」を社内イントラネットにおいて全社員へ発信し、企業倫理の確立とコンプライアンスの徹底を図っています。また、内部通報制度規程を定め、「職場のほっとテレホン」や「コンプライアンスホットライン」などの窓口を設置し、不正行為の未然防止や早期発見に努めるとともに、秘匿性・匿名性を担保し利用者等が不利益な取り扱いを受けない体制を整備し、運用しています。2022年度のグループ全体の内部通報件数は52件でした。

▶ 詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/>

5. グループ管理体制

子会社における業務の適正を確保するため、リスク管理体制、コンプライアンス体制、反社会的勢力排除に関する体制、及び金融商品取引法第24条の4の4「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制の評価」に基づく体制を整備するとともに、当社で定める関係会社規程に基づき、重要度に応じて執行役会または執行役の承認を受ける体制を整備しています。

6. 内部監査体制

当社は、グループ全体の内部監査機能を担う経営監査部を設置し、当社及び子会社の内部監査を行っています。監査にあたっては、財務報告の信頼性、業務の有効性、法令遵守の観点から、リスクアプローチによる効率的な監査を進めています。さらに、主要な子会社にも内部監査部門を設置し、経営監査部との連携を図りながら、グループの内部監査機能を強化しています。

ー 内部統制体制図



環境

基本的な考え方

インフロニアグループは、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、長期的な視点での取り組みを進めています。加えて、インフロニア独自の「地球への配当」を通じた諸活動を推進しています。

気候変動

■ 気候変動に関する方針・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新たな市場が急速に拡大すると認識しています。当社は2050年までのCO₂排出量を「実質ゼロ」とし、気候変動への取り組みを強化するとともに、エネルギー使用の削減と効率化に取り組んでいます。

■ TCFD提言に基づく気候関連の情報開示

ガバナンス

当社グループでは気候変動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、実現に向けた具体的な取り組みを実行しています。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ともに、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。



戦略

当社グループは、気候変動が自社の事業に大きな影響を及ぼすものと認識しています。2022年度に実施したTCFD財務分析の結果をもとに、エネルギーコスト、低炭素建材の影響、新たな市場への対応といった重点課題を抽出し、実施計画及び財務評価モデルの検討を開始しました。自らがエネルギーを大量に消費する需要家として、投資指標のインターナルカーボンプライシングを加えることで追加性のある再エネ導入を推進します。官民連携によるインフラに維持管理・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新たな市場が地域経済に与える付加価値を可視化することでステークホルダーエンゲージメントを高度化し、市場を拡大していきます。

リスク管理

2030年を想定した気候変動シナリオに基づく「移行」と「物理的変化」に関するリスクと機会、及びその対応を示します。

▶ リスク管理の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/>

指標と目標

CO ₂ 削減目標		
対象	目標(2018年度比)	指標
スコープ1、2 排出量	2050年 排出実質ゼロ 2030年度 40%削減	排出量の推移グラフを開示
スコープ2 排出量 再生可能エネルギー(電力)利用率	2050年度 RE100 2030年度 RE60	再生可能エネルギー(電力)利用率の推移グラフを開示
スコープ3 排出量 (カテゴリ1:委託工事、購入資材)	2030年度 40%削減	委託工事及び算定可能な購入資材の排出量を開示
スコープ3 排出量 (カテゴリ11:自社施工建物及び製品の使用に伴う排出)	2030年度 40%削減	排出量を開示 ※建物の供用期間はCASBEEの用途別LCCO ₂ 算定期間

※グループ排出量の算定基準はGHGプロトコルに準拠(2023年3月 第三者検証取得)

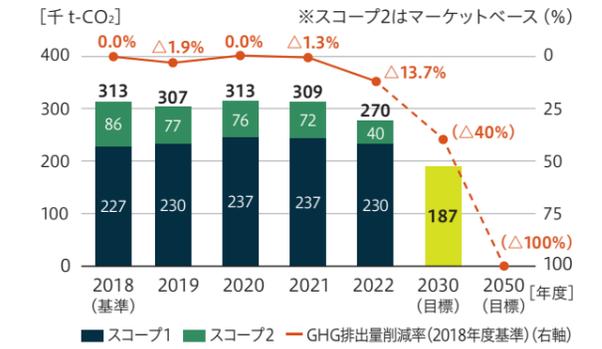
▶ 第三者検証取得の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/evaluation.html>

■ バリューチェーン全体の温室効果ガス

当社グループは「2050年カーボンニュートラル」に向け、エンボディードカーボン[※]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。2022年度はGHG排出量算定報告書(2021年度ホールディングスサプライチェーン排出量)の第三者検証を受けています。

※ 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排出されるCO₂の総量

■ GHG排出量スコープ1+2



▶ スコープ3のグラフはWebサイトをご覧ください

<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/>

■ 事業活動の上下流における主なCO₂排出



スコープ	取り組み内容
スコープ1	<ul style="list-style-type: none"> ● 施工の合理化や先進的な建設機械の使用 ● 上記のような取り組みをその主体である協力会社とともに推進 ● アスファルト合材製造時の排出削減(フォームアスファルト技術の推進、低炭素合材の販売)
スコープ2	<ul style="list-style-type: none"> ● 各事業所での省エネ活動 ● 非化石証書等によるオフセット ● 再生可能エネルギー事業による気候変動対策のインフラ整備 ● アスファルト合材製造時の排出削減
スコープ3	<p>【カテゴリ1:委託工事、購入資材】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環と脱炭素の実現に向けて、ICIを中心としたオープンイノベーションにより技術開発を加速 ● インフラ運営事業のスコープ3排出量や資源循環率などの可視化・DXの推進により環境配慮調達を実現 <p>【カテゴリ2:資本財】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アスファルト合材調達時、サプライチェーンでのGHGの削減に寄与 <p>【カテゴリ11:自社施工建物及び製品の使用に伴う排出】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新築と改修のW ZEBや木造・木質建築の推進等を通じて、環境と健康・生産性などの付加価値の顧客提案を推進 ● 機械事業でのEV建機の拡充

事例

バイオ重油

前田道路では、アスファルト合材製造時に使用量の多い重油を、化石燃料由来から燃焼時CO₂ゼロカウントの動植物油由来に替えるために、バイオ重油製造会社「日本バイオフェューエル(株)」を設立しました。原料として廃食油だけでなく、食用油の精製副産物(油さい)、排水の油水分離槽浮上油、廃棄油脂製品等、様々な原料を利用できるのが強みです。

2023年9月から広島県の新工場で製造を始め、まずは自社のスコープ1と合材ユーザーのスコープ3削減を、次にバイオ重油を社外へも販売し、社会全体での脱炭素貢献を目指します。



広島の新工場

▶ 温室効果ガス排出削減の他の事例はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/>

■ サステナビリティファイナンス

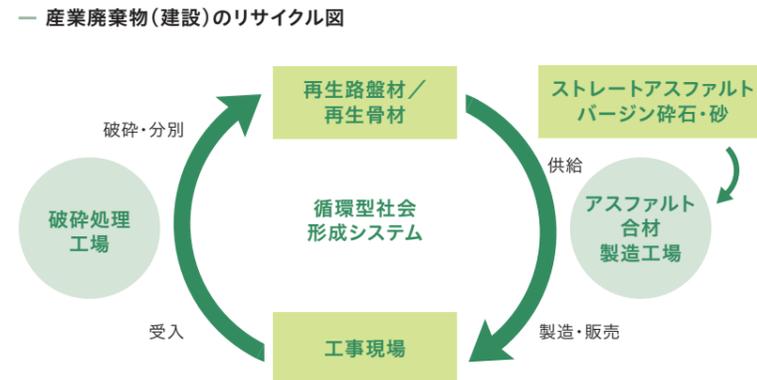
当社は、2022年9月に第一回グリーンボンド発行を実施しました。また、2023年度はポジティブインパクトファイナンスの取り組みを予定しています。今後もサステナビリティファイナンスに積極的に取り組んでいきます。

資源循環

循環経済を前提としたビジネスモデルであるサーキュラーエコノミーへの転換等、国際的な動きへの対応が求められています。当社グループは、インフラの運営（発注）者、排出事業者・処理業者といった複合的な視点から、循環経済の実現に向け、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。当社の建設事業で利用する再生アスファルト合材の主材料や再生路盤材のほとんどは、舗装事業における破碎処理工場で再生加工された製品を利用しており、「インフラ運営の上流から下流までワンストップでのマネジメント体制」として、資源・副産物物流・スコープ3データの一元化と生産性向上及び、その社会実装モデルの構築を目指します。

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、年間約800万tを再資源化しています（再資源化率 概ね100%）。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の使用や、建設資材の再生路盤材として販売しています。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。

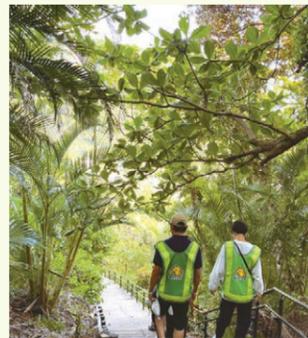


生物多様性

私たちが目指す「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、地球環境という土台が欠かせません。当社グループでは、調達・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。土木・建築・舗装事業では、特に多くの自然資本の投入が必要であることから、環境負荷の低い建材の利用と資源循環モデルの構築に取り組んでいます。また、開発を行う際には、生態系の保全等を目的に環境アセスメントを実施し、絶滅危惧種の保護や近隣の生態系保護に取り組んでいます。機械事業では、森林資源の循環利用促進に寄与する林業・加工機械分野の研究開発、インフラ運営事業では、資源の持続的な利用を目指して生物多様性の保全を推進しています。

事例 小笠原環境教育プロジェクト ～Bonin Infrastructure Initiative～

前田道路は、同社小笠原営業所がある小笠原諸島にて、2022年度に環境教育プロジェクトを開始しました。産学が協力し、次世代を担う技術者となる学生を対象に、「生物多様性とインフラの共生」について学び未来へつなげることを目的としています。プロジェクトでは、まず事前勉強会を計4回開催し、現地視察では実際に自然の豊かさに触れながら現地有識者の講義を受け、現地の環境保全やインフラ整備について学びました。生物多様性や前田道路の事業など多岐にわたり理解を深め、参加した学生からは「環境へのインパクトが大きい物事こそ真摯に向き合うべきであり、そういった仕事を通して環境保全をしていきたい」という感想を貰いました。2023年度開催の第2期は、事前勉強会で外部講師を招き講演会を行いレベルアップを図ります。そして前田道路としては、環境教育プロジェクトにより得られたナレッジをもとに、今後も「人と環境にやさしい道づくり」による社会への貢献を目指します。



▶ 生物多様性の他の事例はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/>

▶ 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>

汚染防止

■ 有害物質の管理

当社グループは、建築・土木・舗装施工時、砕石・合材製造時、建機製造時等法令に基づき適正な管理を実施しています。PRTR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。

事例 水中のPFOS・PFOA吸着処理システムの開発

前田建設は、有機フッ素化合物（PFOS・PFOA）を除去する水処理装置を開発しました。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。今後、PFOS・PFOAの検出事例は全国で増加が予測されるため、この技術を積極的に展開する予定です。



■ 環境法令の遵守状況

2022年度の環境法令違反件数は3件でした。▶ 詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/>

水の安全保障

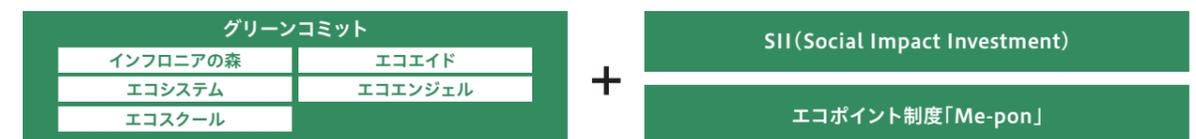
■ 水の安全保障に関する方針・考え方

当社グループは、水資源の保全を重要な環境課題と認識し、水の効率的な使用やライフサイクルを通じた水の使用量削減、適切な処理により、地域住民の安全安心な水資源の確保に努めます。大阪市工業用水道特定運営事業等や三浦市公共下水道（東部処理区）運営事業といった水道系コンセッション事業と関連し水資源の維持を行うなど、事業全体で取り組みを進めています。

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。

一 地球への配当コンテンツ



● グリーンコミット

主に環境に関する社会課題の解決を目的とした活動を支援するための仕組みです。課題ごとにカテゴリーを分け、これらに該当する活動に対して内容を精査し、支援を行っています。

● SII (Social Impact Investment)

社会課題解決に資する事業や技術、アイデアを持つベンチャー企業などへの出資を通じた支援を行っています。

● エコポイント制度「Me-pon」

日常生活で積極的に環境活動に取り組む社員とその家族を応援するための活動で、自主的な業務外の環境活動に対し、会社が専用のWebサイトを通じてポイントを付与します。

▶ 地球への配当の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/>

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』」を持続的に輩出し、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とも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

人権にかかるリスク及び機会が企業に与える影響については、「インフロニアグループ人権方針」(以下、人権方針)を制定しており、当社の事業活動において直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があるとの認識のもと、「人権方針」が当社及び当社グループに浸透し、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います。また、人権の尊重に係る取り組みについて、当社ホームページや、統合報告書等において定期的に開示していきます。

▶ 人権方針の詳細はWebサイトをご覧ください https://www.infroneer.com/jp/blog_assets/attachments/314/HumanRightsPolicy.pdf

■ 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、事業活動を行う国・地域において適用される法令に従って、結社の自由と団体交渉の権利を尊重しています。結社の自由や団体交渉の権利が国際人権基準を満たさない各国・各地域の法令により制限されている場合は、社員との対話の代替手段を確立することによって、これらの権利を尊重する方法を追求する旨を定めています。

当社グループの各労働組合では、以下の通り労働条件の維持・改善や経済的地位の向上を目的として賃金や労働時間などの労働条件の改善を図る活動を行っています。

前田道路労働組合

前田道路労働組合は、従業員の過半数を上回る1,840名が加入しております。組合員満足度調査を年一回実施し、組合員の満足度を定点観測しており、調査結果をもとに組合員のモチベーションを向上させるための施策や、労働条件・労働環境の改善に向け、労使にて建設的な協議を年に複数回行っております。



前田道路労働組合
中央執行委員長
龍王 嘉比士

昨年度の活動・取り組み内容	
4月	賃金、制度に関する労使協議
4~6月	春季本部オルグ(32分会)
9月	社内書類削減に関する労使協議
9~11月	秋季本部オルグ(23分会)
10~11月	支部労使協議(11支部)
11月	組合員満足度調査

JMITU(日本金属製造情報通信労働組合)
前田製作所支部

前田製作所労働組合は30名の組合員が在籍しており、少数ながら春闘、秋闘、一時金交渉など労働条件の向上を目指し取り組んでおります。また新制度導入に際し、労働者の疑問、不安といった生の声をかたちにして会社に伝えることで労使がより良い関係となり、社会の持続的な発展に貢献できるよう活動しています。



前田製作所労働組合
委員長 宮崎 和彦

昨年度の活動・取り組み内容	
6月	団体交渉(夏季一時金)
9月	定期大会、団体交渉(秋闘)
11月	団体交渉(年末一時金)
3月	団体交渉(春闘)

健康と安全

■ 健康と安全に関する考え方

当社グループは、役員、従業員並びに関係者が一体となって、安全衛生管理の仕組みに従い、法令はもとより関連諸規定を遵守し、災害防止対策を一人ひとりが徹底し、健康で安全安心な事業活動の遂行に注力しております。2022年度の当社グループの労働災害発生状況(自社雇用労働者のみ)は、休業災害が14件、そのうち休業4日以上災害が8件、死亡災害は0件です。

また従業員の心身の健康は事業活動の基盤であり、当社グループの発展の源泉であるとの認識のもと、積極的な支援を行っています。

● 健康経営優良法人の認定

前田建設は健康経営優良法人2023(大規模法人部門)として認定を受けました。健康経営優良法人認定制度とは、健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。

◎ 過去の認定: 2020年 前田建設・前田製作所



● 全従業員を対象とした保健師面談(前田道路)

前田道路では、心と身体のケアを目的とした保健師面談を年に一回全従業員を対象として行っています。本店及び全国11支店の年間実施計画のもと、社員個々のスケジュールに沿えるようWeb予約システムを活用し、直近の健康診断結果をもとにプライバシー管理に対応した保健師6名によるリモート面談を行い、再検査勧奨・健康増進・メンタルセルフケア・禁煙指導等を行っております。

◎ 2022年度: 実施率98%



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ともに、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るとともに、資金繰り支援においては電子記録債権の廃止及び全額現金払いを開始しました。

協力会社
支援内容

● 人材の獲得・育成に対する支援

建設に携わる人材を確保し、育成していくことが、建設産業の魅力を高め、品質の高い社会基盤の整備につながります。前田建設では協力会「前友会」の求人サイト「TEAM-Z」のブランドイメージ向上に対する予算を確保し、コンテンツやブランディングアイテムの制作を通じて人材確保を支援しています。また各社の職員・職長、職人、次期経営者のスキル向上に資する階層別教育・研修に対し予算を確保し、幅広く人材の育成にも取り組んでいます。

▶ 「TEAM-Z」の詳細はWebサイトをご覧ください <https://team-z.jp/>

● 協力会社のニーズを踏まえた技術開発に対する支援

協力会社各社が技術力を向上することは、自社の収益力を強化するだけでなく、今後さらに注力が求められる人材の確保・育成を補完する観点でも重要です。前田建設では各社のニーズから提案されるアイデアに対し開発予算を確保し、施工力の維持・向上に取り組んでいます。

地域貢献
活動

インフロニアは、2022年10月より、プロバスケットボールチーム「レバンガ北海道」とSDGsパートナー契約を結んでいます。当社は、レバンガ北海道のSDGsプロジェクト「LEVANGA ACTION」において、北海道内の小学校にバスケットボールを寄贈することで、スポーツを通じた地域活性化を図っています。今後も、社会貢献活動を通じた地域とのコミュニケーションに取り組めます。

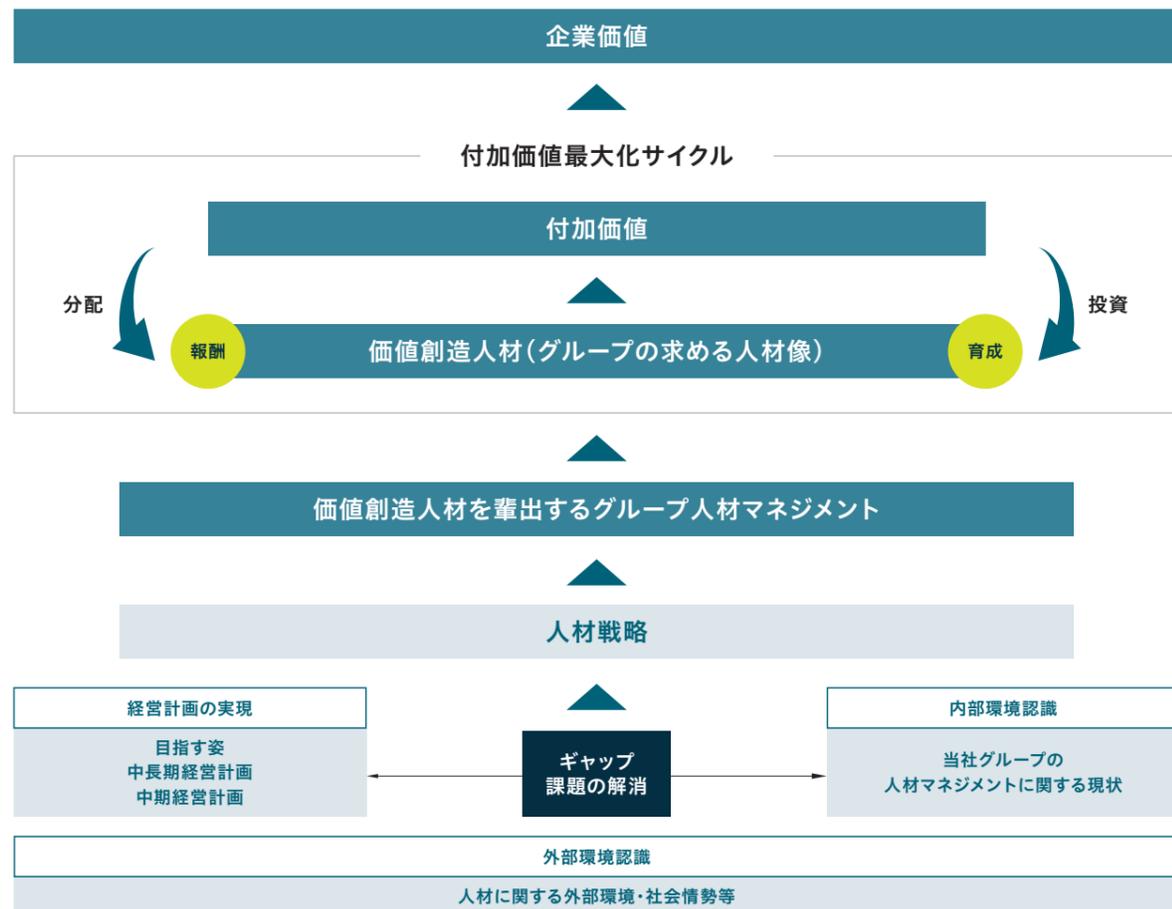


人材戦略

■ 人材に関する方針・考え方

当社グループは、価値創造人材の持続的な輩出により、付加価値を高め、企業価値の向上を実現することを目的とし、中長期経営計画、中期経営計画、社会情勢や人々の働き方、働くことに対する価値観の変化、当社グループにおける人材マネジメントの現状を踏まえ、グループ人材戦略を策定しました。

一 当社グループの人材戦略全体像



● グループ人材戦略

価値創造人材の持続的な輩出に向けて、当社グループの人材マネジメントにおいて重要と考える事項を実現すべく、中長期の人材戦略の4つの柱を打ち立て、重点施策を策定し、人材投資を進めています。

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 <ul style="list-style-type: none"> 挑戦 当事者意識 共創 	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
	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*
	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

● 人材獲得競争力の強化

多様な人材の獲得と活躍による価値創造を実現すべく、人材市場における当社グループの知名度と理解度を高める採用広報を展開しております。インフロニアパーソンズの活躍をストーリー化したtalentbookとインフラサービスに関わる人のタレント性や日常の面白いリアルな一コマにフォーカスした当社Instagramにより、認知、興味、共感を起こし新たな仲間を増やしていきます。



▶ 詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.talent-book.jp/infro-neer>

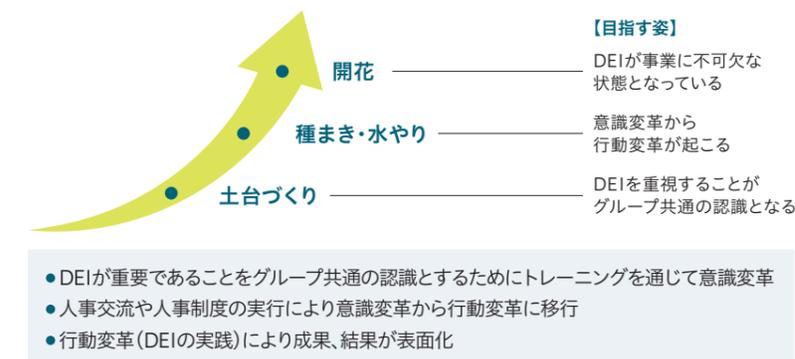
● 働きやすさ・働きがいの追求

業績に連動した報酬制度の推進や社員エンゲージメント向上策への積極投資、健康経営の推進、両立支援、柔軟な勤務形態の導入等によって、多様な人材が一体感と働きがいをもち活躍できる制度や企業文化を醸成します。2022年度よりグループ各社の事業拠点においてグループ経営理念、グループ共通の道しるべ(行動指針)の浸透活動に取り組んできました。今後も本活動を熱量高く継続していくことにより、グループに対するエンゲージメントの向上、モチベーションアップ、生産性の向上を目指します。

「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンポリシー」の策定

多様性のある社会においてインフラサービスを提供し続けるためには、多様な価値観、属性、能力等を有する当社グループで働くメンバーの一人ひとりが能力を最大限に発揮し、新たな価値を生み出していくことが必要であるとの認識のもと、「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。今後ロードマップに基づきあらゆる施策を展開し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現します。

一 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)ロードマップ



▶ 本ポリシーの詳細はWebサイトをご覧ください https://www.infro-neer.com/jp/blog_assets/attachments/583/20230622.pdf

理念浸透ワークショップ

2022年度よりVision・Mission・Valueの実現に向けたグループ共通の「INFRENEER^」(インフロニア・キャレット)の浸透ワークショップを開始し、管理職層約900人に対して実施しました。2023年度からスタッフ層約5,000人に対して、順次全国の各拠点で開催しています。会社や部門を超えたチームによるワークショップを通じ、相互理解と一体感を醸成し、グループの目指す姿や方向性、それに向けて取るべき行動について理解を深めることで、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。



▶ 理念についてはP.1をご覧ください 浸透ワークショップでのチーム課題発表の様子

財務諸表

単位：百万円

連結貸借対照表	2021年度	2022年度
資産の部		
流動資産		
現金預金	78,035	88,800
受取手形・完成工事未収入金等	310,801	296,088
有価証券	30	30
販売用不動産	1,987	1,894
商品及び製品	1,573	2,341
未成工事支出金	13,698	30,003
材料貯蔵品	3,444	3,815
その他	43,149	51,900
貸倒引当金	△117	△140
流動資産合計	452,602	474,732
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物	107,476	107,958
機械・運搬具及び工具器具備品	171,647	175,106
土地	83,599	81,241
リース資産	1,334	1,513
建設仮勘定	2,550	3,850
減価償却累計額	△203,029	△213,407
有形固定資産合計	163,578	156,264
無形固定資産		
公共施設等運営権	109,721	105,144
公共施設等運営事業の更新投資に係る資産	24,122	27,158
のれん	19,891	13,159
その他	14,988	13,651
無形固定資産合計	168,724	159,113
投資その他の資産		
投資有価証券	120,123	100,429
長期貸付金	221	267
破産更生債権等	354	220
繰延税金資産	840	1,077
退職給付に係る資産	14,907	16,567
その他	5,418	18,133
貸倒引当金	△402	△268
投資その他の資産合計	141,464	136,428
固定資産合計	473,767	451,805
資産合計	926,432	926,563
負債の部		
流動負債		
電子記録債務	6,933	25,752
工事未払金等	110,997	116,170
短期借入金	84,492	36,688
1年以内返済予定のノンリコース借入金	1,194	922
1年以内償還予定の社債	—	10,000
リース債務	236	133
未払金	9,614	8,875
未払法人税等	10,896	10,272
未成工事受入金	34,862	37,807
修繕引当金	181	154
賞与引当金	8,080	8,264
役員賞与引当金	406	488
株式給付引当金	379	—
完成工事補償引当金	1,083	1,082
工事損失引当金	836	342
公共施設等運営権に係る負債	4,555	4,664
公共施設等運営事業の更新投資に係る負債	1,016	1,030
その他	23,468	35,625
流動負債合計	299,236	298,273
固定負債		
社債	45,000	48,000
長期借入金	52,851	54,886
ノンリコース借入金	9,947	3,893
リース債務	451	413
繰延税金負債	14,305	10,018
退職給付に係る負債	16,767	17,055
株式給付引当金	—	169
公共施設等運営権に係る負債	103,843	99,590
公共施設等運営事業の更新投資に係る負債	24,588	28,225
その他	3,573	3,721
固定負債合計	271,330	265,974
負債合計	570,566	564,248
純資産の部		
株主資本		
資本金	20,000	20,000
資本剰余金	134,117	106,455
利益剰余金	198,273	234,129
自己株式	△24,342	△18,395
株主資本合計	328,048	342,189
その他の包括利益累計額		
その他の有価証券評価差額金	18,275	9,850
繰延ヘッジ損益	3	△453
為替換算調整勘定	△95	191
退職給付に係る調整累計額	680	915
その他の包括利益累計額合計	18,863	10,502
非支配株主持分	8,953	9,622
純資産合計	355,865	362,315
負債純資産合計	926,432	926,563

単位：百万円

連結損益計算書	2021年度	2022年度
売上高		
完成工事高	390,678	400,937
その他の事業売上高	292,234	308,703
売上高合計	682,912	709,641
売上原価		
完成工事原価	338,718	345,862
その他の事業売上原価	252,583	265,654
売上原価合計	591,302	611,517
売上総利益		
完成工事総利益	51,959	55,075
その他の事業総利益	39,651	43,049
売上総利益合計	91,610	98,124
販売費及び一般管理費		
営業利益	54,120	57,628
営業外収益	37,489	40,495
受取利息	221	241
受取配当金	2,253	2,193
為替差益	543	112
持分法による投資利益	652	1,032
その他	407	683
営業外収益合計	4,078	4,264
営業外費用		
支払利息	2,571	2,264
その他	960	726
営業外費用合計	3,531	2,990
経常利益	38,036	41,768
特別利益		
固定資産売却益	331	609
投資有価証券売却益	7,808	11,700
その他	320	163
特別利益合計	8,460	12,473
特別損失		
固定資産除却損	529	425
投資有価証券評価損	686	258
減損損失	494	1,461
その他	261	291
特別損失合計	1,972	2,436
税金等調整前当期純利益	44,524	51,805
法人税、住民税及び事業税	14,649	15,762
法人税等調整額	95	△778
法人税等合計	14,744	14,983
当期純利益	29,779	36,821
非支配株主に帰属する当期純利益	3,089	951
親会社株主に帰属する当期純利益	26,689	35,870

連結包括利益計算書	2021年度	2022年度
当期純利益		
その他の包括利益		
その他の有価証券評価差額金	△11,080	△8,414
繰延ヘッジ損益	46	△451
為替換算調整勘定	△71	305
退職給付に係る調整額	1,322	253
持分法適用会社に対する持分相当額	42	△6
その他の包括利益合計	△9,739	△8,313
包括利益(内訳)	20,039	28,508
親会社株主に係る包括利益	17,029	27,510
非支配株主に係る包括利益	3,010	998

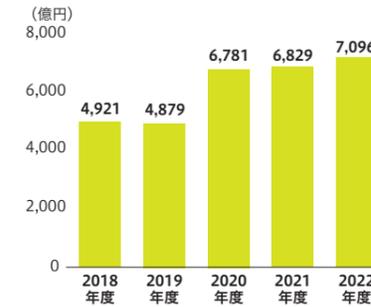
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

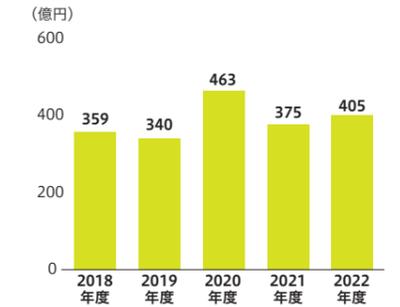
INF付加価値額



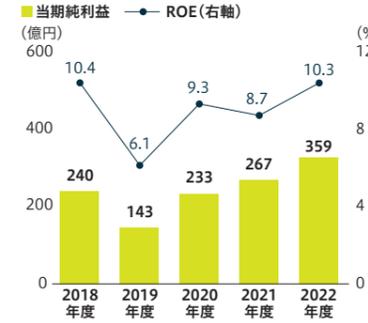
売上高



営業利益



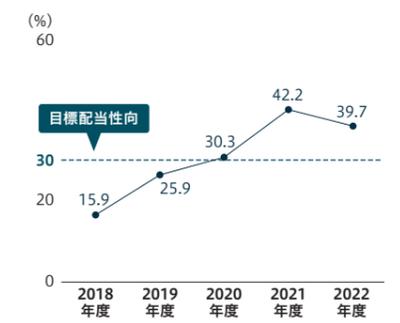
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



純資産・自己資本比率

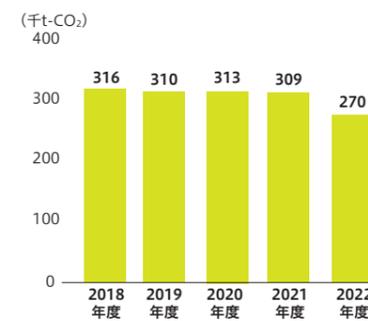


配当性向



非財務ハイライト

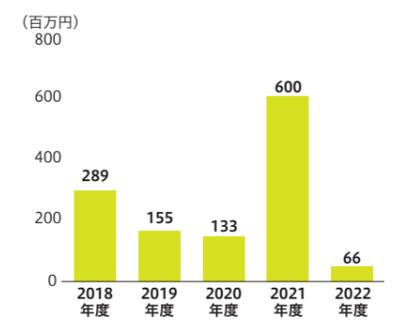
CO₂排出量(スコープ1+2)



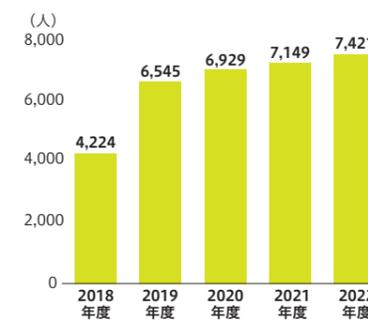
再生可能エネルギー(電力)利用率※1



「地球への配慮」拠出額



従業員数※2



女性雇用率



人材育成投資・1人当たり研修受講時間※3



※1 2019年度以前はグリーン電力証書を毎年600MWh購入 ※2 インフラグループの連結従業員数
 ※3 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
 ※4 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

価値創造ストーリー
 トップメッセージ
 ビジネスモデル
 成長戦略
 サステナビリティ
 コーポレートデータ

11カ年財務サマリー

	前田建設(MK)												前田道路(MD)						前田製作所(MS)										インフロンニア(INF)									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2021	2022			
経営成績(億円)																																						
受注高	3,077	3,168	3,678	3,698	4,481	3,696	4,256	3,956	4,088	4,234	3,688	1,342	1,436	1,566	1,570	1,531	1,624	1,572	1,650	1,656	1,621	1,751	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
売上高	3,012	3,239	3,313	3,726	3,381	3,742	4,013	3,873	3,661	3,658	3,759	2,132	2,301	2,330	2,327	2,331	2,344	2,238	2,378	2,346	2,356	2,487	253	326	338	350	354	367	365	370	335	371	395	6,829	7,096			
営業利益	△ 87	53	82	156	175	279	298	286	297	273	299	167	200	237	288	266	234	171	196	207	117	115	6	14	15	14	18	19	17	19	14	18	17	375	405			
経常利益	△ 80	57	93	165	194	294	322	298	452	352	323	178	208	245	293	270	238	176	199	211	122	119	6	14	15	14	18	19	18	19	15	19	18	380	418			
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 86	55	73	129	190	190	204	214	362	285	302	101	126	134	175	179	92	115	188	168	96	94	6	9	11	9	13	13	9	13	10	12	15	267	359			
減価償却費	23	22	24	30	26	26	37	51	47	54	55	73	72	76	70	72	75	80	84	85	88	90	16	13	13	15	16	17	16	15	14	14	15	316	313			
設備投資額	26	20	57	17	30	79	135	115	75	71	74	85	102	82	99	150	116	101	82	112	118	70	26	22	18	16	13	15	19	19	15	20	32	217	184			
EBITDA	△ 64	74	106	186	202	305	336	337	344	327	354	240	273	313	358	338	309	252	280	292	205	205	22	27	28	29	34	36	33	33	28	32	32	691	718			
研究開発費	15	11	14	17	18	21	36	52	43	42	33	4	5	4	4	5	4	5	7	9	11	12	2	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	57	49			
人件費	312	334	332	346	367	391	398	416	414	423	426	243	257	273	269	264	263	263	287	296	293	301	37	39	39	41	38	43	44	40	41	48	51	814	836			
財政状態(億円)																																						
総資産	3,410	3,512	3,633	3,594	3,843	4,113	4,557	5,196	5,554	4,824	4,750	1,996	2,156	2,278	2,471	2,580	2,870	2,900	2,641	2,229	2,189	2,371	223	253	262	274	289	307	314	294	312	307	358	9,264	9,266			
純資産	900	1,001	1,188	1,254	1,512	1,736	1,901	1,877	2,333	2,453	2,481	1,418	1,502	1,647	1,737	1,944	2,020	2,077	2,069	1,636	1,645	1,656	50	58	75	79	96	112	115	121	140	148	164	3,559	3,623			
自己資本	900	1,001	1,188	1,254	1,512	1,736	1,901	1,877	2,333	2,453	2,481	1,416	1,498	1,643	1,726	1,933	2,008	2,062	2,053	1,622	1,631	1,642	50	58	75	79	96	112	115	121	140	148	164	3,469	3,527			
有利子負債	847	837	736	849	600	570	699	1,492	1,270	732	472	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58	59	62	71	71	69	65	58	56	27	50	1,935	1,544			
利益剰余金	218	260	335	447	617	780	952	1,090	1,413	1,621	1,719	1,029	1,133	1,242	1,382	1,514	1,558	1,626	1,709	1,258	1,197	1,227	11	20	34	42	54	66	74	85	93	103	118	1,983	2,341			
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	97	△ 134	183	△ 95	560	338	△ 289	227	394	△ 347	374	190	162	228	271	286	287	178	26	256	103	254	28	23	29	13	26	36	37	25	34	21	7	△ 163	710			
投資活動によるキャッシュフロー	△ 7	4	△ 47	△ 6	△ 76	△ 103	△ 168	△ 1065	△ 50	△ 59	75	△ 158	△ 165	△ 141	△ 180	△ 217	△ 114	△ 50	216	2	△ 247	△ 119	△ 18	△ 21	△ 19	△ 18	△ 10	△ 13	△ 19	△ 18	△ 24	△ 20	△ 29	△ 225	△ 53			
財務活動によるキャッシュフロー	△ 64	△ 23	△ 104	94	△ 160	△ 44	100	738	△ 257	333	△ 417	△ 18	△ 22	△ 26	△ 40	△ 48	△ 48	△ 43	△ 160	△ 622	△ 59	△ 64	△ 9	△ 2	△ 3	2	△ 7	△ 9	△ 10	△ 14	△ 7	△ 33	21	153	△ 564			
フリー・キャッシュ・フロー	90	△ 131	137	△ 101	484	235	△ 457	△ 838	343	△ 407	449	32	△ 4	88	91	68	173	128	242	258	△ 144	135	10	2	11	△ 5	16	23	19	7	10	2	△ 22	62	762			
現金及び現金同等物の期末残高	319	168	204	194	518	707	350	249	339	266	300	404	379	441	491	510	636	722	807	443	240	243	21	22	30	28	37	51	60	52	56	25	24	760	860			
株式情報																																						
発行済み株式総数(千株)	185,214	185,214	185,214	185,214	197,956	197,956	197,956	194,608	194,608	194,448	194,448	94,159	94,159	94,159	94,159	94,159	94,159	94,159	89,159	89,159	82,419	82,419	16,100	16,100	16,100	16,100	16,100	16,100	16,100	16,100	16,100	16,100	15,822	15,822	291,071	274,845		
期中平均株式数(千株)	185,096	185,093	185,088	185,085	188,381	197,820	197,707	193,540	193,499	194,079	194,448	86,428	86,245	86,235	86,258	86,306	86,299	86,334	84,416	82,420	82,419	82,419	16,064	16,056	16,048	16,042	16,041	16,039	16,062	15,968	15,891	15,845	15,822	15,822	281,729	259,197		
期末株式数(千株)	185,095	185,090	185,087	185,084	197,823	197,819	196,324	193,254	193,713	194,448	194,448	86,259	86,229	86,248	86,310	86,302	86,295	86,421	82,420	82,419	82,419	82,419	16,063	16,052	16,045	16,041	16,040	16,039	16,073	15,875	15,873	15,822	15,822	264,376	252,515			
配当金(円)	7	7	9	11	14	16	20	20	38	—	—	25	30	40	55	55	55	70	750	70	—	—	6	7	7	7	7	9	10	10	10	—	—	40	55			
配当性向(%)	—	23.6	22.9	15.8	13.9	16.6	19.4	18.1	20.3	—	—	21.4	20.6	25.7	27.2	26.5	51.6	52.6	336.3	34.4	—	—	17.4	12.4	9.8	12.9	8.7	10.8	17.1	12.5	15.9	—	—	42.2	39.7			
EPS(1株当たり純利益)(円)	△ 46.53	29.64	39.33	69.60	100.99	96.23	103.31	110.36	187.33	146.91	155.34	116.71	145.71	155.86	202.46	207.67	106.62	133.00	223.02	203.23	116.47	114.60	34.55	56.43	71.41	54.29	80.92	83.42	58.65	79.97	62.80	75.01	94.20	94.73	138.39			
BPS(1株当たり純資産)(円)	486.22	540.90	641.91	677.29	764.24	877.66	968.15	971.52	1,204.24	1,261.60	1,275.76	1,641.75	1,737.80	1,905.13	1,999.39	2,239.97	2,326.81	2,386.55	2,490.89	1,967.73	1,979.32	1,992.44	313.14	359.45	465.19	494.23	600.76	695.37	714.88	764.04	880.30	934.81	1035.62	1,312.19	1,396.72			
経営指標																																						
ROIC(%)	△ 3.0	1.8	2.8	5.2	5.8	8.7	8.4	6.6	5.9	5.6	6.8	7.5	8.5	9.7	11.4	10.0	8.2	5.8	6.6	7.8	4.9	4.8	3.7	7.8	7.7	6.6	7.7	7.5	6.5	7.2	5.2	6.6	6.2	4.7	5.3			
ROE(%)	△ 9.4	5.8	6.7	10.6	13.8	11.7	11.2	11.3	17.2	11.9	12.2	7.4	8.6	8.6	10.4	9.8	4.7	5.6	9.1	9.1	5.9	5.8	11.7	16.8	17.3	11.3	14.8	12.9	8.3	10.8	7.6	8.3	9.6	8.7	10.3			
ROA(%)	△ 2.6	1.6	2.0	3.6	5.1	4.8	4.7	4.4	6.7	5.5	6.3	5.1	6.1	6.1	7.4	7.1	3.4	4.0	6.8	6.9	4.3	4.1	2.6	3.8	4.4	3.3	4.6	4.5	3.0	4.2	3.3	3.8	4.5	5.8	3.9			
D/Eレシオ(倍)	0.94	0.84	0.62	0.68	0.40	0.33	0.37	0.79	0.54	0.30	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.16	1.03	0.84	0.90	0.73	0.62	0.56	0.48	0.40	0.18	0.30	0.56	0.44			
売上高営業利益率(%)	△ 2.9	1.6	2.5	4.2	5.2	7.4	7.4	8.1	7.5	8.0	7.8	8.7	10.2	12.4	11.4	10.0	10.0	7.7	8.2	8.8	5.0	4.6	2.6	4.3	4.5	4.0	5.0	5.1	4.6	5.0	4.2	4.8	4.4	5.5	5.7			
自己資本比率(%)	27.4	28.9	33.3	34.7	40.7	43.6	43.8	38.5	43.4	47.3	51.8	71.7	72.2	74.1	72.7	76.5	73.7	71.5	74.1	66.6	73.8	72.0	23.3	24.2	29.0	29.6	34.2	37.4	37.0	39.9	46.1	47.8	49.2	37.4	38.1			
海外売上高比率(%) ※MSのみ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3.01	3.07	4.49	3.72	4.49	5.44	4.81	5.26	3.34	6.28	4.81	—	—			

11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)										インフロンニア(INF)※							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2021	2022
環境																																			
CO ₂ 排出量: スコープ1(t-CO ₂) ※1	-	-	-	-	-	-	4,165	4,168	3,439	3,256	3,271	267,393	285,049	268,396	246,329	246,462	243,880	225,575	228,793	232,618	232,378	225,943	1,324	1,256	1,167	1,162	1,050	1,029	1,035	1,056	1,159	1,193	1,070	236,827	230,284
CO ₂ 排出量: スコープ2 マーケッ ト基準(t-CO ₂)	-	-	-	-	-	-	26,478	22,625	20,282	17,365	3,700	51,322	57,444	56,830	68,201	60,592	64,054	57,922	52,888	54,634	53,664	34,773	1,485	1,583	1,552	1,484	1,501	1,478	1,444	1,458	1,428	1,400	1,302	72,429	39,775
CO ₂ 排出量: スコープ2 ロケー ション基準(t-CO ₂)	-	-	-	-	-	-	-	-	19,952	17,791	26,454	-	-	-	-	-	-	-	-	50,397	50,669	49,607	-	-	-	-	-	-	-	-	1,491	1,599	1,487	70,059	77,548
CO ₂ 排出量: スコープ3 合計(t-CO ₂)※1	-	-	-	-	-	-	4,547,168	3,017,885	3,348,164	3,264,500	2,569,857	-	-	-	-	-	-	-	-	300,867	327,220	-	-	-	-	-	-	-	-	175,796	184,396	187,456	3,749,763	3,084,533	
CO ₂ 排出量: スコープ3 カテゴリ1(t-CO ₂)	-	-	-	-	-	-	918,593	489,954	1,097,138	708,078	658,044	-	-	-	-	-	-	-	-	206,554	239,380	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	914,632	897,424	
CO ₂ 排出量: スコープ3 カテゴリ11(t-CO ₂)	-	-	-	-	-	-	3,492,141	2,400,821	2,109,691	2,340,981	1,702,279	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	175,796	184,396	187,456	2,525,377	1,889,735
エネルギー: 全エネルギー消費量 (Mwh)※2	218,263	312,547	287,539	343,166	264,294	262,506	338,875	331,291	236,688	287,636	270,866	1,167,537	1,193,873	1,131,037	1,096,318	885,489	1,092,581	1,006,652	1,010,400	1,025,265	1,106,589	1,284,116	-	9,776	8,805	8,693	8,649	8,101	8,250	8,769	7,639	8,295	4,466	1,402,520	1,559,448
エネルギー: 電力消費量 (Mwh)※3	35,211	51,732	44,076	62,075	40,165	38,136	46,710	40,333	44,823	41,079	61,142	119,809	122,896	122,959	122,554	122,302	125,359	117,613	114,590	115,377	117,019	114,566	-	3,914	3,757	3,635	3,695	3,531	3,607	3,610	3,115	3,694	3,435	153,722	179,143
廃棄物: 総排出量(t)	512,126	614,364	566,392	586,118	560,127	593,102	539,370	579,133	388,124	532,883	677,275	-	-	-	-	-	-	367,599	406,653	507,590	343,107	-	77	88	104	115	145	168	188	201	963	-	1,041,436	1,020,382	
廃棄物: 最終処分量(t)※4	45,000	31,000	19,000	30,000	26,000	20,000	15,000	20,768	17,117	31,973	13,115	-	-	-	-	-	-	12,165	12,215	17,356	11,237	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49,329	24,352	
取水量(m ³)	267,773	609,691	347,714	471,112	399,090	459,493	424,611	466,493	388,529	455,576	571,993	-	-	-	-	-	-	-	-	273,171	302,315	-	-	-	-	-	-	19,856	16,789	18,771	18,667	747,518	892,975		
排水量(m ³)	265,002	758,805	391,168	557,773	455,740	256,753	496,800	455,336	417,315	476,625	438,707	-	-	-	-	-	-	-	-	273,171	302,315	-	-	-	-	-	-	19,856	16,789	18,771	18,667	768,567	759,689		
「地球への配当」 拠出額(百万円)	40	46	52	90	200	603	289	155	133	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600	66	
社会																																			
従業員数(人)※5	2,666	2,790	2,942	3,023	3,152	3,304	3,526	3,683	3,719	3,771	3,798	2,140	2,201	2,246	2,247	2,223	2,219	2,231	2,215	2,196	2,233	2,428	539	533	556	578	590	591	588	589	596	592	589	6,597	6,818
女性社員雇用率 (%)	10.7	11.5	12.0	12.5	13.2	14.4	15.8	16.4	16.5	16.6	16.4	19.0	19.6	20.0	20.2	19.9	20.1	19.9	20.6	19.9	20.1	19.9	10.6	10.3	10.8	10.7	10.5	10.8	11.4	11.2	11.7	12.3	12.7	17.4	17.3
障がい者雇用率 (%)	1.91	1.83	1.89	2.18	1.98	2.01	2.39	2.06	2.21	1.83	2.11	1.85	2.29	2.05	1.88	1.91	1.79	2.07	2.26	2.00	1.85	2.33	1.55	1.74	1.68	1.63	1.86	2.32	2.36	1.86	1.60	1.18	1.35	-	-
年次有給休暇取得率 (%)	17.8	16.9	20.2	24.1	36.9	42.6	46.0	56.6	56.1	60.5	67.2	31.8	29.8	31.0	32.1	35.2	38.3	38.2	48.3	55.4	57.8	58.8	48.8	40.6	51.8	52.6	57.8	69.7	67.7	72.0	70.0	70.0	67.8	-	-
拠点数(カ所)	61	65	59	60	62	62	62	61	58	57	59	232	232	233	233	236	235	233	230	230	227	226	33	33	27	27	28	28	26	25	25	29	29	313	314
協会会社数(社)	478	473	475	507	522	524	525	533	545	561	567	129	138	149	151	154	154	156	156	155	155	151	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	718
労働災害発生におけ る度数率(%)※6	1.28	1.38	0.97	0.59	0.75	0.57	0.44	0.90	0.80	0.51	0.56	8.00	13.00	11.00	4.46	3.31	2.19	3.56	1.06	1.41	4.13	1.75	1.00	1.00	1.05	1.01	0.00	0.90	0.00	0.87	4.21	0.00	0.00	0.51	0.56
社員の平均給与 (千円)※7	7,521	7,403	7,405	7,770	8,088	8,600	8,819	9,061	9,287	9,272	9,322	8,388	7,850	7,863	7,780	7,678	7,643	7,632	7,865	8,069	8,465	8,561	4,703	4,822	5,151	5,238	5,393	5,660	5,731	5,794	5,918	6,184	6,543	9,830	9,671
ガバナンス																																			
社内取締役(人)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4
社外取締役(人)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5
取締役会出席率 (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	99.0	95.8
監査委員会出席率 (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	97.4
指名委員会出席率 (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	92.9	95.9
報酬委員会出席率 (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97.2	91.0
重大な法令違反件数: コンプライアンス※8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1	-	-	-	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2

※1 前田建設は2020年にスコープ1・3の区分を変更しています。2019年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年よりスコープ3の集計範囲を変更しています。

※2 前田道路の2020年以前の数値は2021年度実績をもとに予想値で算出 ※3 前田建設の2017年以前の数値は単体 ※4 前田建設の2018年以前の数値は概算値で算出

※5 インフロンニア・前田建設・前田道路・前田製作所と労働契約をしている者 ※6 前田道路は2022年度より休業4日以上で算出 ※7 社員の平均給与は個社数値

※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

※インフロン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 (2023年3月31日現在)

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 (2023年3月期)	7,096億円
連結従業員数	7,421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)

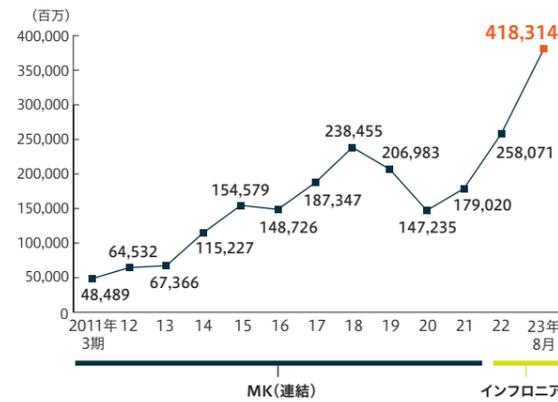
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
単元株数	100株

■ グループ会社一覧 (2023年3月31日現在)

- 前田建設工業(株)
- 前田道路(株)
- (株)前田製作所
- 愛知道路コンセッション(株)
- (株)JM
- フジミエ研(株)
- (株)エフピーエス
- その他75社

株式関連情報

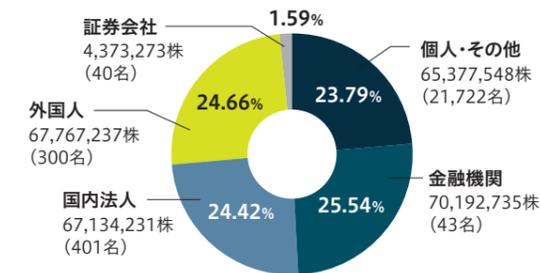
■ 時価総額の推移 (2023年8月31日現在)



■ 株式情報 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式総数	274,845,024株
株主数	22,506名

所有者別株式分布状況



■ 大株主 (上位10名)※1 (2023年3月31日現在)

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)	31,736	12.10
光が丘興産株式会社	26,274	10.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,203	5.04
住友不動産株式会社	8,695	3.32
インフロニア・ホールディングス社員持株会	8,352	3.19
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,634	2.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,807	1.45
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	3,644	1.39
KIA FUND 147-TOKIO MARINE	3,102	1.18
株式会社三井住友銀行	3,061	1.17

※1 持株比率は自己株式(12,629,496株)を控除して計算しております。 ※2 当社は自己株式を12,629,496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。

■ 1株当たり配当金・配当性向

	2023年3月期	2024年3月期予定
配当金	55円	55円(中間配当含む)
配当性向	39.7%	45.8%

■ IR活動 (2023年3月期)

- アナリスト向け説明会(社長出席) 四半期毎に開催
- 個別IR及びスモールミーティング 開催回数99件
- 個人投資家向けセミナー 計3回(東京、大阪、名古屋) 参加者 計521名
- 現場・施設見学会 計2回
- YouTube配信 計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/>



インフロニアグループが重視するイニシアチブ

■ 国連グローバル・コンパクト

人権・労働・環境・腐敗防止に関わる10原則を支持し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。



■ TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)

気候変動を重要経営課題の一つと認識し、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを進めていきます。



■ RE100

事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目指します。



編集後記・用語集

統合報告書作成を終えて

最後までお読みいただきありがとうございます。
 統合報告書に課せられた役割は、当社の「現在」と「未来」、そして未来に至る「道」を示し、ステークホルダーの皆様へ理解・共感していただくことだと考えています。限られた紙面上でこれらの全てをお伝えできてはいたませんが、他の媒体や様々な交流の場も含めて、引き続き当社の考えをお示し、対話を継続してまいります。

2021年10月にホールディングス体制に移行して約2年、総合インフラサービス企業への道はまだ始まったばかりです。本書でも、社長はじめ社外取締役や財務担当執行役、事業会社社長も語っているように、未来に向けた課題は数多くあります。

こうした課題は当社だけでは解決することはできませんし、当社の中の一部の人間だけでは乗り越えられません。ステークホルダーの皆様と共に「未来」を描き、「道」を歩み、「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」を創っていきたくと思います。

本書の作成にご協力いただいた皆様、当グループの歴史を築き上げた先達・先輩、そして様々な関係者と調整・議論し壁を乗り越えてきた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「共にインフラサービスの未来に挑む」ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールの一端を担うことを願っております。今後とも、一層のご支援をよろしくお願い申し上げます。

2023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 岡崎充浩

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。
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、財政資金の効率的な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。