

 序章
 第1章
 第2章
 第3章
 第4章
 第5章
 最終章

 我が国のインフラの現状
 トップの情熱
 私たちが目指す未来
 インフロニアの経営計画
 安全安心と信頼への取り組み
 IR情報
 価値創造の源泉

インフラの未来に挑む

Challenge the status quo

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。 当然のようにそこに在る、あたりまえの幸せ。それがいま、揺らごうとしている。多くの地域に潜在するインフラの課題です。少子高齢化、労働力の減少、産業の衰退。地域の財政がどんどん厳しさを増していくなかで、老朽化していくインフラや公共サービスを自治体だけで保つことは容易ではなくなってきています。インフラの安全性や快適性が損なわれることは、地域の魅力や、くらしの価値そのものを低下させる悪循環へとつながっていく。インフロニア・ホールディングスは、そんな負のスパイラルを逆転させるために生まれた、総合インフラサービス企業です。

これまでの「造る」「建てる」に捉われない自由な発想で市場の既成概念を壊し、ルールから変えていく。たとえば、官と民が一体となったインフラサービスの構築。過剰な建設コストは抑える。収益や運営モデルを見直す。インフラを持続可能なソリューションとして、あたりまえの価値を高め、守り続けていきます。目指すのは、その時代にあわせて、その国や地域、そこでくらす人々が、最適なインフラサービスを選択できる社会。一世紀あまり培ってきたモノをつくる技術力と、業界をこえた多様なパートナーシップを集結させ、インフラをパイオニアする、私たちはインフロニア・ホールディングスです。(INFRONEERブランドストーリーより)



【出典 ※一部出典元データに基づき当社にて算出】 国土交通省社会資本の老朽化の現状と将来、インフラメンテナンス情報(mlit.go.jp) 建設業ハンドブック2021(一般社団法人 日本建設業連合会) 総務省統計局「人口推計」、日本創成会議「消滅可能性都市」、気象庁「日本の気候の変化」、経済産業省「買物弱者対策支援について」

施物自動品1月1入口採出「J、C本制成五級1月成時には即11月、XI&J J T 日本の大阪で支上、採出日本自身が設備を設備した。 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(mit.go,jp)平成26年度資料 再エネ | 日本のエネルギー 2020年度版「エネルギーの今を知る10の質問」 | 広報パンフレット | 資源エネルギー庁 (meti.go,jp)

第2章 私たちが目指す未来

第1章

第4章 安全安心と信頼への取り組み

第5章 IR情報

最終章 価値創造の派

我が国の直面しているインフラの状況

第3章

我が国の少子高齢化、人口減少に伴う税収減と社会保障関係費の増大によ り、国や地方自治体の財政はますます厳しくなっています。一方で高度経済成 長期に整備された膨大な数のインフラが一斉に大更新時代を迎え、今後の 維持・更新費の急激な増加が見込まれています。そのような中、インフラ産業 の担い手不足もますます深刻化しています。これまで通りのやり方や仕組み を続けた場合、現在のインフラサービスレベルの維持すらも困難となり、人々 の生活に支障が生じ始めます。さらには、我が国は、エネルギー大消費国かつ 輸入国であり、世界情勢による産業・暮らしへの影響は計り知れません。

我が国の取り組むべき社会課題

日本が大きく遅れているインフラの更新・最適化の加速により、安全安心につ ながるサービスを提供し、地域経済・社会の発展につなげること。 さらには、そこで培った日本の技術・ノウハウの輸出により、世界中のインフラ

当社が取り組む課題

上記の社会課題解決の迅速な推進と実現のため、先陣をきり、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こと。

課題解決策

従来の技術・ノウハウの最大限の強化・活用に加え、施設の長寿命化・集約・ 複合化、PPP/PFI事業の拡大、再生可能エネルギー事業の開発、最新技術の 導入・DXによる高効率化など、抜本的なやり方・仕組み改革を行うこと。

安定供給 | 日本のエネルギー 2021年度版 「エネルギーの今を知る10の質問 | | 広報パンフレット | 資源エネルギー庁(meti.go.io) 令和3年度「食料品アクセス問題」に関する全国市町村アンケート結果の公表について 大雨や猛暑日など(極端現象)のこれまでの変化(気象庁)(https://www.data.jma.go.jp/cpdinfo/extreme/extreme_p.html) 女性定着促進に向けたアクションプログラム令和4年8月 第3版(一般財団法人建設業振興基金)

サービスの最適化に貢献すること。

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。一時何かがおこれば、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。

一方で、インフラは新築だけでなく、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、ホールディングス化することで、協創パートナーの皆様 とともに、その加速の一歩を踏み出しました。

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、少しでも多くの方の共感を得て、この課題解決に向け、と もに取り組んでいただきたいと願っています。



護岸整備

上下水道設備

第1章

第2章 私たちが目指す未来

第3章 インフロニアの経営計画

第4章 安全安心と信頼への取り組み

第5章 IR情報

最終章 価値創造の源泉

NEXT どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。 第一歩 第二歩

水道系コンセッション

·大阪市工業用水 P.86

·三浦市公共下水道 P.86

河川·海岸堤防(災害復旧)

国土強靱化事業

·浜松防潮堤 P.58、P.74

・山須原発電所ダム P.74

量から家族の息遣い

が感じられる。

例えば、水道の使用

交诵(道路·空港·鉄道)

トンネル 橋梁

交通系コンセッション

·愛知県有料道路 P.83 ·仙台国際空港^{※1}

例えば、知らない場 所に出かけても、ワン ストップの交通サー

ビスを受けられる。

SERVIC FOR LOCAL

アリーナ系コンセッション

商業・スポーツ・レジャー施設 ホテル・宿泊施設

·愛知アリーナ P.78 ·愛知県国際展示場^{※2}

スーパーシティ ·ヴィソンホテルズ P.78 例えば、見どころを逃 さず、あなたの声援

が試合を動かす。



特殊建築·再開発事業

生産·研究·物流施設 教育·文化施設

·晴海五丁目西地区再開発 P.78 ·熊本県八代市新庁舎^{※3}

·天神ビジネスセンター P.67

例えば、工程管理や 作業員の健康管理

で、安全な現場に、家 族の安心をつなげる。



包括管理業務

マンション・集合住宅 オフィス

機械

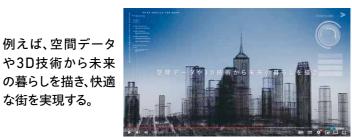
山岳·森林

·鴻巣市 P.91 ·常総市

·府中市 P.81

道路包括管理

や3D技術から未来 の暮らしを描き、快適 な街を実現する。



脱炭素事業 エネルギー・廃棄物関連施設

(再生可能エネルギー等)

·木質バイオマス発電 P.86 ・太陽光発電(つくば)

·多軸加工機 P.94

例えば、森の環境状 態を把握し、循環型 の世界を実現する。



INFRONEER Vision Movie インフロニア ビジョンムービー

YouTube



https://youtu.be/QJEUulL_6vM

**1 仙台国際空港 https://www.sendai-airport.co.jp/ **2 愛知県国際会議展示場 https://www.aichiskyexpo.com/ **3 木で建ててみよう https://kidetatetemiyou.com/projects/

全ての取り組みは、社会課題解決と企業価値向上につながる

当社は、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その解決に向けたインフロニアの考えと取り組み(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、初年度である本年度は、右記の構成としています。

・対象期間:2021年4月1日-9月30日の各グループ会社の活動と、2021年10月1日-2022年3月31日のインフロニア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。・参考ガイドライン:国際統合報告評論会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、GRIスタンダード

総合的なKPI達成に向けた取り組み

事業会社の従来のKPIの延長や単なる集計ではない、インフロニアグループ全体としての成長ストーリーに紐づいた総合的なKPIを示し、その達成に向けた取り組みを各章で掲載しています。

資本市場での成長ストーリーの共通認識と明確化

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(INF*)が考える企業価値は時価総額だけでなく、当社の事業基盤とすべてのステークホルダーが得る価値を含めています。

当社では、その企業価値の一部であり、定量化できるものを数値化し、「付加価値額」として、社員と共有しています。本統合報告書の中でも、インフロニアの総合KPIとして、「INF付加価値額」、「INF付加価値生産性」を位置づけ、すべてのステークホルダーの皆様と共通認識、明確化できるよう、下記のように定義しています。

インフロニアが考える企業価値を定義する

企業価値の最大化を図る ➡ 付加価値額の最大化を図る ➡ ポートフォリオの最適化・充実化

···結果として、ROICの向上/資本コスト低減、時価総額の拡大につながる

※INF: インフロニア・ホールディングス株式会社の略称です。



【在名略孙】

インフロニア・ホールディングス株式会社(インフロニア/INF)



統合報告書(冊子)コンテンツと統合報告WEB版の関連付け

年に一回発行する冊子版を補完するWEB版を公開しています。今後、適宜追加の情報配信、更新を図っていきますので、 併せてご覧ください。





<u>_</u> ホールディングストップメッセージ

フ ラの 持続 自由な未来が

可能 な世界を つ

TOP MESSAGE

ホールディングス設立の背景 P.40 競争優位性の確保

1990年代後半、私は前田建設の経営企画の一員として会 社が進むべき方向を自問自答していました。当時は日本全体 がバブル崩壊後の成長戦略が描けない時代で、建設業界も 相次ぐ談合の発覚で大変厳しい状況でした。海外ではヨー ロッパやアメリカにおいて、新規建設を中心とした旧来型の 建設市場は縮小が進んでいましたが、PPP・PFI^{※1}やコンセッ ション※2など新しい建設市場が拡大しており、日本の建設市 場もいずれそうなることは誰の目にも明白でした。

今でもそうですが建設工事の大半は、建設事業者が工事の 完成を発注者に約束する請負契約で実施されます。事業リス クを取ることはなく、工事に対する報酬が約束されるメリット が請負ビジネスにはあります。その一方で市場が縮小すると 請負の価格競争が激しくなり、利益が出にくくなります。そう した状況が続く中、海外の大手建設会社の一部は、空港や上 下水道のような社会インフラ*3を公共に代わりリスクを取っ て自らの資金で建設し、その運営、維持管理まで一気通貫で 手がけるビジネスに参画しはじめました。

日本に目を移せば、老朽化が進む日本の公共インフラへの 対処があります。人口減や低成長などによる地域財政難のた め、上下水道や道路といった公共インフラを自治体だけで維 持・更新するのは容易ではなくなってきています。従来の「公 共施設は官製」という概念では、日本の公共インフラはいずれ 行き詰まることでしょう。この課題に対して、請負という既成概 念を超えたコンセッションによる官民連携が解決の道筋を示 しています。既成概念を超えたインフラサービス*4が広がるこ とで、インフラの更新・最適化が進み、安全安心で持続可能な 社会が実現していくのです。

私は、この官民連携の手法に、今後の事業の可能性を見出 し、インフロニア・ホールディングス設立へと続く「請負×脱請 負」※5の取り組みを開始したのです。

官民連携では、愛知県有料道路や愛知県国際展示場、仙台 国際空港など、国内のコンセッションプロジェクトを獲得して

きました。カーボンニュートラル社会の実現に向けては、再生 可能エネルギー事業に投資して施設を建設・運営し、インフラ ファンドに売却して資本のリサイクル※6につなげるという取り 組みを既にはじめています。こうした取り組みは前田建設単 独で行ってきましたが、前田建設だけではリソースが足りず、 加速させることが困難でした。前田建設、前田道路、前田製作 所のグループ全体でシナジーを発揮し、着実に成長しながら 社会課題の解決に貢献していくためにインフロニア・ホール ディングスを設立したのです。

インフロニアが目指す自由な未来

P.31 私たちが目指す未来とマテリアリティ&KPI

脱請負を進めることは、私たちも含めてインフラの抱える既 成概念を超越していくことでもあります。例えば、日本は小さ な島国ですが、文化も経済も世界有数の国になりました。しか し、その良さがあるからこその副作用でルールチェンジができ にくい、なかなか変われないという一面があります。これはイ ンフラに関しても同じで、建設業界にも法律や人の意識といっ た既成概念の壁がありました。

しかし、法律も業界も人も変わっていくことでインフラをよ り自由にしていけば、はるかにレベルの高いインフラサービス を実現し、持続可能な世界に貢献していくことができます。こ のSDGsやESGにもつながる考えを「どこまでも、インフラ サービスの自由*7が広がる世界。」と表現して、インフロニア・ ホールディングスの中長期経営ビジョンに掲げました。

エンジニアリングと金融ノウハウを 併せ持つ強み

P.26 価値創造プロセス

私たちが脱請負ビジネスを実現させてきたポイントは2つあ り、一つは脱請負という従来の発想にはないビジネスの実施 を可能にするために、法律や条例を変えていくことでした。そ のための活動はこれまでもしてきましたし、今後もさらに注力



していきます。

13

もう一つは建設会社でありながら金融ノウハウを得たこと あると思っています。です。コンセッション事業も再生可能エネルギー事業も、海外ではエンジニアリング力^{※8}を持つ建設会社と金融機関が組ん インフラの未来でプロジェクトを遂行していました。ところが、私たちは日本でパートナーとなる金融機関と出会うことができず、グローバル インフラサービス・なトップレベルのプレイヤーと組むことで金融ノウハウを習得 長しながら事業を通していったのです。 に、インフロニアグル

脱請負ビジネスは、プロジェクトに出資して運営や維持管 います。 理に関わることで、より大きなリターンを狙うビジネスですが、 事業に関わることによるリスクもあります。しかし、もともと強 請負: みであったエンジニアリング力と習得した金融ノウハウを活 インフ 用すれば、プロジェクトのリスクを低減することができます。他 あり、請 に類を見ないエンジニアリング力と金融ノウハウを併せ持つ し、脱請

ことが、私たちの大きな差別化要因の一つであり付加価値であると思っています。

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

■請負×脱請負^{※5}

インフロニアグループにとって、請負と脱請負は車の両輪であり、請負が強くなければ脱請負を伸ばすことはできませんし、脱請負が強くなれば請負に好影響を与えることができま

す。脱請負は時間のかかるビジネスなのでグループ全体で取り組むことはせず、インフロニアが中心になって推進し、金融ノウハウの強化によるリスク低減を図りながら、収益拡大を狙います。事業会社は請負をはじめとする従来の事業を推進し、エンジニアリング力を維持・強化していきます。

脱請負と請負が両輪となって機能することで、「総合インフラ サービス企業」として企業価値を向上させることを可能にします。

■一気通貫×領域拡大^{※9}

事業創出から企画提案、設計、施工、メンテナンス、維持管理、運営、売却まで、プロジェクトの上流から下流まで一気通貫で手がけるビジネスを拡大していきます。

道路、上下水道、空港など、さまざまなインフラ分野に事業ポートフォリオの領域を拡大し、複数の分野を複合的に手がけることで、社会全体に対して、より包括的かつ効率的なサービスを提供することを可能にします。

この一気通貫の対応と領域の拡大により、広範なインフラ 課題の解決に貢献していきます。

■資本のリサイクル*6

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社会インフラをつくり、長期のリターンを生み出すプロジェクトに仕立てて、安定運用が重視され開発リスクを取れない年金ファンドに売却することで、資本のリサイクル(流れ)を創出します。

このサイクルを回していくことで、官民連携によるインフラの整備や更新を進めることができ、年金財政などの社会課題の改善にもつながります。つまり、インフラサービス全体に取り組むことで、インフラを取り巻く課題だけでなく、社会の幅広い課題解決につながるのです。

改革推進のポイントは「文化」「人」

<u>P.53 ESG戦略</u> <u>P.111 インフロニアパーソン</u>

新しい建設業のモデルを示し、改革を推し進めていくためのポイントは、インフロニアグループの企業文化、社員の意識の進化にあると思っています。脱請負ビジネスの先駆者であるヨーロッパの建設会社のトップたちも「一番重要なことだが、人間の気持ちを変えることは大変で10年はかかる」と言っていました。

意識を変えてもらうためには、個人の成長と会社の成長のベクトルを合わせられるような新しい仕事やチャレンジする場が必要であり、そうした場を提供していくことが私の重要な仕事であり役割であると思っています。この統合報告書も、そうした場の一つです。

また、この度、「INFRONEER^(インフロニアキャレット)」 *10 というインフロニアのVMV *11 の実現に向けたグループ全体共通の社員一人一人がもつべき考え方、精神や行動の指針を定めました。これは、一般的には行動規範のようなものですが、インフロニアでは、我々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と位置付けています。

このように、社員が「次のステップに行こう」という共通の意識を持つことができる機会を、一つでも多く提供していきたいと考えています。

また、社員と会社の進化に欠かせないのがDXであり、DXとはデジタルを活用したルールチェンジと考えています。ルールチェンジとは、既成概念を打ち砕き、一人ひとりが意識を変え、業務の仕組みや方法を大きく変革して、新しい価値を創造することです。

私は、DXの推進により、やりがいのある働き方をもたらし、 社員と会社がともに成長していく未来を描いています。そのためには、役員・職員のDX実行に向けた意識改革とそれを支えるITリテラシー向上も欠かせません。様々な経営環境の変化に対して、生産情報データを活用した迅速な意思決定・経営判断を行うことがますます重要となっており、さらなる成長のためにDXは不可欠と考えています。

持続可能な世界に向けて

意識の改革や新しい文化を生むためには、サステナビリティの視点も重要です。そもそも公共インフラの課題解決に貢献する脱請負ビジネスが結果的にSDGsと言えなくもないですし、ESGを取り込んだビジネスモデルです。

違った考え方の人たちが衝突したり融合して、新しい発想や新しいチャレンジを生み出せることがダイバーシティの一面にあると思いますので、文化と人を進化させるためにダイバーシティを推進していこうと考えています。ホールディングスの設立においても、ダイバーシティを意識して、社員における女性

**5 P.36 請負×脱請負 **6 P.37 資本のリサイクル **8 P.109 用語集 **9 P.35 一気通貫×領域拡大 **10 P.110 INFRONEER^ **11 P.15 VMV



私たちが目指す未来

どこまでも、インプ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

経営理念 行動規範 前田道路 経営理念

行動規範

前田製作所 経営理念 行動規範

グループ会社 経営理念

行動規範

将来の グループ会社 経営理念 行動規範

各社の事業特性に基づく考え方・行動ベース



PIONEER

RESPECT

PRIDE

POSITIVE

FAIR

インフロニアグループ共通の考え方・精神ベース



比率30%以上を目標にしました。数字が目標ではなく、そうす ることによって新しい文化が生まれてくることを期待しての取 り組みです。

私たちは社員と会社が進化していくことで広範な社会課題 を解決するインフロニアグループへと変貌し、持続可能な社会 の実現に貢献していきたいと考えています。

安心してインフラを任せられる会社

2022年3月期の業績はイメージ通りで、今期も堅調に推移 するようマネジメントして参ります。しかし、文化、社員の意識 に関しては、今後さらに注力していかなければと考えていま す。中期経営計画の基盤構築フェーズとしてVision 2024を、 中長期経営計画の成長フェーズまでを含めた中長期経営計 画Vision2030、その中でも基盤構築フェーズとしての中期経 営計画Vision2024を策定しましたが、その遂行に欠かせな いものも企業文化・社員意識の進化だと思っています。

インフロニアグループは企業文化・社員意識を進化させな がら、事業会社のエンジニアリングカとインフロニアの脱請負 で社会の広範な領域で実績を積み重ね、すべてのステークホ ルダーの皆さまから安心してインフラを任せていただける会 社に成長させていこうと考えています。

投資家の皆様へ

私は90年代後半よりIR(投資家向け広報)も担当してきま した。当時の建設業界では珍しく、経営トップ自らが決算説明 会や海外ロードショーにおいて投資家の皆様と意見交換する 機会を企画し、自らも同行してその場で多くの投資家の皆様と 意見交換をしてきました。「建設業界という旧態依然とした業 界において、如何に1株当たり利益を増やしていくのか」、 「PERやPBRといったバリュエーションの低さをどう考えてい るのか」、「親子上場の問題をどう考えているのか」など、時代 によってトピックスは変わってきましたが、企業価値向上に関し て多くの貴重なアドバイスを頂けたと思っています。私は企業 価値向上とは中長期的な時価総額の拡大に繋がるものだと 思っています。世の中が株主至上主義からマルチステークホル ダー主義に変わろうとも、全てのステークホルダーの満足度は 中長期的な時価総額に反映されると思っています。そのため には、キャッシュフロー最大化へ向けての努力はもちろんです が、全てのステークホルダーの皆様から信頼され期待される 会社になることだと思っています。これまで以上に投資家の皆 様とのエンゲージメントを積極的に行い、役職員一丸となって 企業価値向上に邁進していきたいと思っています。引き続き、 叱咤激励をよろしくお願い申し上げます。



https://www.infroneer.com/jp/company/topblog.htm

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



代表取締役社長 前田操治

前田建設工業株式会社

時代の変化に対応

世界では、これまでに想像もしなかったような変化が起きる不 確実な時代に突入しています。コロナ禍の影響により経済成長が 大きく停滞し、世界中で瞬く間に人々の生活、さらには価値観まで もが変化し、デジタル化への産業構造の変化も一気に加速しまし た。直近では、ウクライナ情勢などに伴う物価や資源価格の高騰が 世界中に大きな影響を及ぼし、建設業界にも資機材不足や原価・ 工期への影響が出始めています。このような社会情勢に起因する 変化に加え、建設業界の課題※1である社会インフラの成熟化に伴 う建設市場の量的・質的変化、インフラの老朽化や人口減少によ る担い手不足等に迅速に対応していくことが一層重要となります。

健全な危機感を持ち、着実な前進を

そのような中で前田建設は、創業から現在まで脈々と受け継 がれている前田建設の強みであるチャレンジ精神を発揮してき ました。時代の転換期にある今、私たちは健全な危機感のもと、 景気変動の影響を受けやすいという事業の特徴を認識し、事 業環境の変化に迅速に対応しながら改革に挑戦しています。

この挑戦の一つが、2011年に掲げた「脱請負」事業です。バ リューチェーンの上下流をワンストップでマネジメントできるビ

ジネスモデルを確立し、その結果として、官民連携のコンセッ ションや再生可能エネルギー事業で実績を積み重ねてきまし た。社会課題の解決手法の一つと期待されている官民連携に おいては、国内初となるBT+コンセッション^{※2}方式のスキーム が採用された愛知アリーナ*2を獲得しました。

また軸となる「請負」事業については、コスト競争に巻き込 まれるのではなく、適正価格・適正工期で顧客との交渉にのぞ むことを徹底しています。加えて設計施工案件の獲得に向け て、提案力強化と、プロジェクトの企画段階から携わることで 差別化を図った結果、以前は3割程度だった設計施工比率が 今では7割の水準に達しました。これらの取り組みが評価さ れ、大型の再開発事業や木造建築など、技術力・総合力が求 められる事業、案件の獲得につながっていると考えています。

このように、従来の「請負」と新たな収益源である「脱請負」 の両輪での事業展開で、外部環境の影響を受けにくい事業モ デルを構築しています。

率先して実行し、変革の道すじをつくる

建設業は労働集約型の産業という特徴を持ち合わせており、人口 減少に伴う担い手不足の深刻化には人的資本への投資という視点が かかせません。前田建設はホールディングス化以前から付加価値生産 性をKPIの中心に置き、付加価値に人件費も含めた考えで給与を上げ ることに取り組むとともに、人的資本への投資を行ってきました。現在 は付加価値生産性の向上や業務のシェアード化などについて前田建 設が率先して推進し、その成果と課題を見定めたうえで、インフロニア グループの事業会社等にも展開できる基盤づくりを行っています。

その取り組みのひとつである働き方改革では、建設現場に おける4週8閉所※3、フレックスタイム制・テレワークの浸透や 男性の育休取得環境整備など多様な働き方ができるしくみを 導入しました。教育育成制度では、各キャリアにおける研修力 リキュラムの見直しなどを行った結果、10年前には20%を超 えていた3年以内の離職率が5%以下になりました。

またダイバーシティでは、社会の変化に柔軟かつスピーディー に対応できる組織になるうえで、女性管理職比率や外国人社員 比率などを高めていくことが重要であると認識しています。現在 はインフロニアグループで横断的なワーキンググループを立ち 上げて取り組みを進めています。グループ会社間の人材交流や 社外からの多様な人財の獲得にも力を入れていきます。

一方、サプライチェーンの一部を担う協力会社は採用や人 財育成、技術開発など様々な共通課題を抱えており、この解決 に連携して取り組んでいきます。

またSDGsは前田建設の事業との親和性が高いものと考え、国連 グローバル・コンパクトへの署名や気候変動への対応としてSBT認 証の取得など世の中の潮流と足並みを揃えながら、事業を通じた

※6 2023年3月期第一四半期に売却済み

社会課題の解決に努めています。再生可能エネルギー事業は総発 電出力142MWに達し、ZEBを実現した^{※4}ICI総合センター^{※5}がカー ボンニュートラル大賞を受賞するなど着実に歩みを進めています。

2022年3月期の実績と今後について

業績につきましては、建設業界としては一部の企業で大幅 減益になるなど苦しい状況のなか、前田建設は一部工事の進 捗遅れ等の影響もあり売上高は未達となったものの、好採算 の手持工事が寄与し、売上総利益率は高水準を確保しまし た。また、再生可能エネルギー事業において、2021年度には 太陽光発電事業2件の売却を行い、2022年度も風力発電事 業1件の売却を予定※6し、過去最高の営業利益を見込んでお り、業績への貢献度を高めています。インフラ運営における実 績としては愛知アリーナや大阪市工業用水の獲得、再生可能 エネルギー事業では大洲バイオマス発電の稼働に加え、包括 管理業務などの案件獲得数も増加しました。



また、重大災害ゼロの達成は大きな成果だと感じています。 災害は継続して取り組まなければならない課題であるため、 引き続き対策に注力していきます。

今日まで社会の変化を敏感に捉え健全な危機感を持ち、中 長期な視座で果敢に挑戦してきた歩みが着実な努力の成果 として表れています。2022年度は前田建設の中期経営計画 NEXT10の2ndステージ幕開けであり、変革のスピードアップ を図っていきます。しかし、変革は前田建設1社で成し遂げられ るものではなく、グループ内外との連携が不可欠です。インフ ロニア・ホールディングス及び前田道路、前田製作所との連携 を強め、「総合インフラサービス企業」として社会の期待に応 えられるように前進していきます。

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

17

^{※4} https://www.maeda.co.jp/assets/file/tech_service/w_zeb_new.pdf ※5 P.93 [シナジーを生み出す拠点 ~ICI総合センター~] 参照

∠ ▼ 事業会社トップメッセージ 2



代表取締役社長 今泉保彦

業界の課題に対して、いち早く対応

道路業界の概況は、建設業界と同様に新設工事は減少傾 向ですが、維持・修繕はやや伸びており、仕事量が大きく減る ことはないと考えています。一方、原油高騰や為替変動などに より、アスファルトの原材料価格が従来の3倍以上に高騰する という喫緊の問題があります。また、アスファルト製造で非常 に多く排出されるCO2や担い手不足など、業界全体で取り組 むべき課題があります。そうした課題に対して前田道路はい ち早く対応してきました。

CO2対策で前田道路が特に注力しているのが「中温化合 材」※1です。舗装に使用するアスファルト合材は、通常160度で 工場から工事現場に運んで施工しますが、中温化合材は130 度で使用でき、この30度の違いが製造時のCO2の排出を抑え ます。前田道路はこの中温化合材を製造できる設備を、約 100ヵ所ある工場のうち44ヵ所に導入しており、業界屈指の導 入率になっています。また、通常のアスファルトは搬送距離が 20キロ以内ですが、中温化合材は40キロ程度まで搬送が可 能です。地域経済の縮小などでアスファルト工場が廃業すると アスファルトの供給ができないエリアが発生しますが、遠くま

%1 P.82 「舗装事業 TOPICS | 参照

で運べる中温化合材はそうした問題も解決でき、持続可能な 社会にも貢献できます。

担い手不足については、以前から前田道路専属の協力会 社を各地域で確保してきました。現在、工事関係で98社・約 2,000名、工場関係で57社・約1,500名の方々に前田道路の 事業を支えていただいています。これは他社にはない強みだ と思っていますが、担い手不足は重要な課題であり、今後も協 力会社の皆様との関係強化を図りながら、人財確保の対策は 講じていきたいと考えています。

また、前田道路は工事と製造に次ぐ第3の事業の柱の確立 を目指して、インフラの維持管理を一括受注する「包括的民間 委託業務」に注力しています。本格的な道路包括業務の第1号 である東京都府中市の道路等包括管理業務を前田建設との JV (ジョイントベンチャー) で受注し、2024年3月までの3年 間、府中市東地区の道路関連業務を行います。こうした実績 を積み重ねながら、維持管理に必要なシステムなどを構築し、 他の自治体の道路包括管理業務を獲得していきたいと考え ています。長期間にわたって請け負う包括管理業務を増やす ことで、ストックを抱えた経営にシフトしていきます。



ホールディングス化による成長と 前田道路の役割

今回のホールディングス化でグループ全体も各事業会社も 様々な面における中長期の強化が期待できますが、私として は、工事入札時における技術提案力や、生産性向上を目指す 様々な分野におけるIT化など、前田建設のバックアップを受け ながら、既にホールディングス化の効果として、前田道路で活 かされてきていることを感じています。

技術の連携では、前田道路の研究機能を一部ICI総合セン ター^{※2}に移し、今年度中にはICIを前田道路の技術開発の拠 点にします。グループ各社の研究者が相互に補完しながら研 究を進めることで、開発力が強化されることを期待していま す。実務面では前田建設とのJVをはじめ、相互の顧客との関

係性づくりなども行っています。

グループにおいて前田道路が担う役割であると感じている ことが2つあります。一つは財務内容が長年にわたって良好 で、自己資本比率が非常に高く、キャッシュフローも良好なこ とです。ホールディングス全体の付加価値創造力を高め、企業 価値向上につながる運営のために不可欠な資金面において、 前田道路が果たせる役割は大きいと考えています。もう一つ の強みは全国に200以上の拠点※3を抱え、地域の建設会社や 自治体とのつながりが非常に深いことです。様々な情報網を 活用し、PPPやコンセッションなど、総合インフラサービス案 件の獲得に向け、前田道路の地域密着力を活かせればと考え ています。

特に期待したい人財の融合

インフロニアグループには、3事業会社がそれぞれ異なる事 業展開をしてきた中で優秀な人財がいます。その融合に非常 に期待しています。集まったグループ内の人財が化学反応を 起こし、新たな事業、新たな領域へと広げていく。そのような 可能性と魅力を感じています。

ここで重要なのが、革新に向けて取り組んでいく社員の納 得感です。事業会社3社は歴史も違えば、企業文化も違いま す。そうした違いを互いに理解し、尊重しながら改革を進めて いく事が重要です。早急な成果を求めるのではなく、計員が理 解し納得できる、地に足を着けた進め方でなければ、本当の 革新は生まれません。

私は2年前の社長就任後、北海道から沖縄まで200ヵ所近く の現場を回り、対面で現場の社員と話をしました。会社が向か う方向、処遇、現場で困っていることなど、具体的に話をするこ とで理解し合い、互いのコミュニケーションが図れたと感じて います。今回のホールディングス化によりさらなる革新を図っ ていくためには、役職員の納得感を得る機会と時間が必要と 考えております。

2022年3月期の実績と今後について

業績に関しては、原油の高騰に対応できなかったことに尽 きると思います。今後は従来の工事と製造に加えて包括的民 間委託業務に取り組んでいくことで、長期間の業務をストック として抱えた、より安定した経営を目指していきます。

2017年同社取締役専務執行役員 建築事業本部長に就任、2020年6月前田道路代表取 締役社長に就任

∠ ▼ 事業会社トップメッセージ 3



多岐にわたる事業領域

建設機械業界は建設投資と比例して業績が変動するという特徴があります。国内の底堅い建設投資により近年の建設機械業界は堅調に推移しており、その傾向はしばらく続くと考えられます。しかし、建設業界全体としては、旧来型の建設市場の縮小をはじめとする数多くの課題があり、楽観できない状況です。

こうした中、前田製作所は国内と海外で事業を展開しており、国内では自社製品の開発・販売に加え、コマツ総販売代理店として建設業界に貢献しています。この多岐にわたる事業領域が前田製作所の強みの一つになっています。この強みを活かし、さらなる業績向上に向け、前田製作所は、中期経営計画で、「生産性改革」「新たな収益基盤の確立」「体質強化・改善」を掲げ、生産工程の効率化や海外事業の強化、提案営業のさらなる推進などに取り組んでいます。

海外事業の拡大推進

前田製作所は海外市場への自社製品の拡販を重点施策の一つに掲げ、60を超える国と地域で、現地の代理店を通してクレーンなどの建設機械を販売しています。しかし、建設機械マーケットにおいて最大規模の北米市場では、苦戦を強いられてきたこともあり、この4月にアメリカ合衆国テキサス州ヒューストンに前田製作所が100%出資する子会社MAEDA AMERICA Inc.を立ち上げました。今後は北米市場において、現地法人を中心とした販売網の拡充により、最大マーケットでのシェア拡大を目指します。

築いてきた「コマツ」との信頼関係

国内No.1建機メーカーである「コマツ」の国内トップクラスの総販売代理店として、長野・山梨・愛知・三重の4県で、販売・レンタルからアフターサービスまでを行っています。この代理店業務のほか人事交流を通じて、コマツの販売ノウハウや技術を共有することができ、これも前田製作所の強みの一つになっています。また、同社の機械を扱うだけでなく、特殊な建設機械の開発・製造を任されるなど、代理店の枠を超えた関係を築いています。

独自の技術と連携でユニークな 建設機械を開発

前田製作所はメーカーとして、建設機械の設計・製造・販売・レンタル・アフターサービスまで一気通貫で対応しています。「かにクレーン」や「クローラクレーン」など、オリジナル製品は国内だけでなく海外でも高い評価を得ています。さらに、公共工事や空港・鉄道等で使われる特殊車両、IT関連設備、自動車関連設備など、現場やお客様の要望に応じたオーダーメイド製品も開発・製造しており、特殊な機械の開発力については、お客様から高い評価をいただいております。

創業から60年、前田製作所はメーカーとしての技術力を磨いてきましたが、ホールディングス化によるグループ各社との連携で、技術力をさらに高めていきたいと考えています。この開発力強化で重視しているのがICI総合センター※との連携で、すでにいくつかの案件が進行しています。その一つがロボットアーム型木材加工機「WOODSTAR(ウッドスター)TM」です。従来の加工機では難しかった大型部材や複雑形状の加工を可能にしています。

また、建設機械の環境対応に関してはヨーロッパを中心に海外での要求が強く、国内は遅れている印象がありましたが、

近年は国内でも関心が高まってきています。こうした要求に対して前田製作所は、リチウムイオンバッテリを搭載した「かにクレーン」を開発し、ゼロエミッションを実現しています。今後はラインナップの拡充のほか、ICI総合センターとも連携しながら、大型特殊機械への展開も図っていきます。



前田製作所の強みをグループで発揮

国内外での事業展開ノウハウ、自社製品やオーダーメイド製品の設計からアフターサービスまでの一気通貫体制、かつコマツ総販売代理店という独自の事業モデルを強みに、インフロニアグループでシナジーを創出していきたいと考えています。

前田製作所としては、建設現場の効率化を進める建設機械の開発と維持管理で、グループが目指す「総合インフラサービス企業」に貢献していきたいと思っています。また、長年にわたる地域に根差した事業展開で築き上げてきた地域密着力を、ホールディングスの各事業会社が連携して取り組む包括管理業務などの案件取得に活かしていければと考えています。

2022年3月期の実績と今後について

国内では公共投資など建設関係の売上が堅調に推移し、 海外では自社製品の需要が戻ってきたこともあり、計画を上 回る業績になりました。

これからもインフロニア・ホールディングス及び前田建設、 前田道路とのさらなる連携と、前田製作所の強みにより、グ ループ全体の成長を図ります。

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 執行役設備投資戦略担当に就任

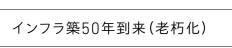
※ P.93「シナジーを生み出す拠点 ~ICI総合センター~」参照



MISSION 私たちの使命

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。 インフラストラクチャー・ビジネスの既成概念に挑み、

社会的背景 P.03 少子高齢化 生産年齢人口減 経済低成長 税収減 社会保障関係費増



公的資金不足

インフラの維持管理・更新の減速

安心安全で快適な生活基盤の崩壊の危機

取り組むべき社会課題

日本が大きく遅れているイン フラの更新・最適化の加速に より、地域経済・社会の発展に つなげること。

そこで培った日本の技術・ノウ ハウの輸出により、世界中のイ ンフラサービスの最適化に貢 献すること。

その前提として、インフラ・イン フラサービスを取り巻く社会 課題の理解を促し、その社会 的価値の浸透・向上とブラン ディングを図ること。

マテリアリティ P.33、34

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

事業基盤の強化(ESGへの取り組み)

- 守りの環境配慮社会の実現
- S 価値創造人財と相互尊重
- G ガバナンスの強化

事業基盤 P.38 人的資本 情熱をもって、価値を創造できる人財 財務資本 攻めと守りの財務マネジメント ビジネスノウハウ 100年ノウハウ・技術・知財

国内外拠点

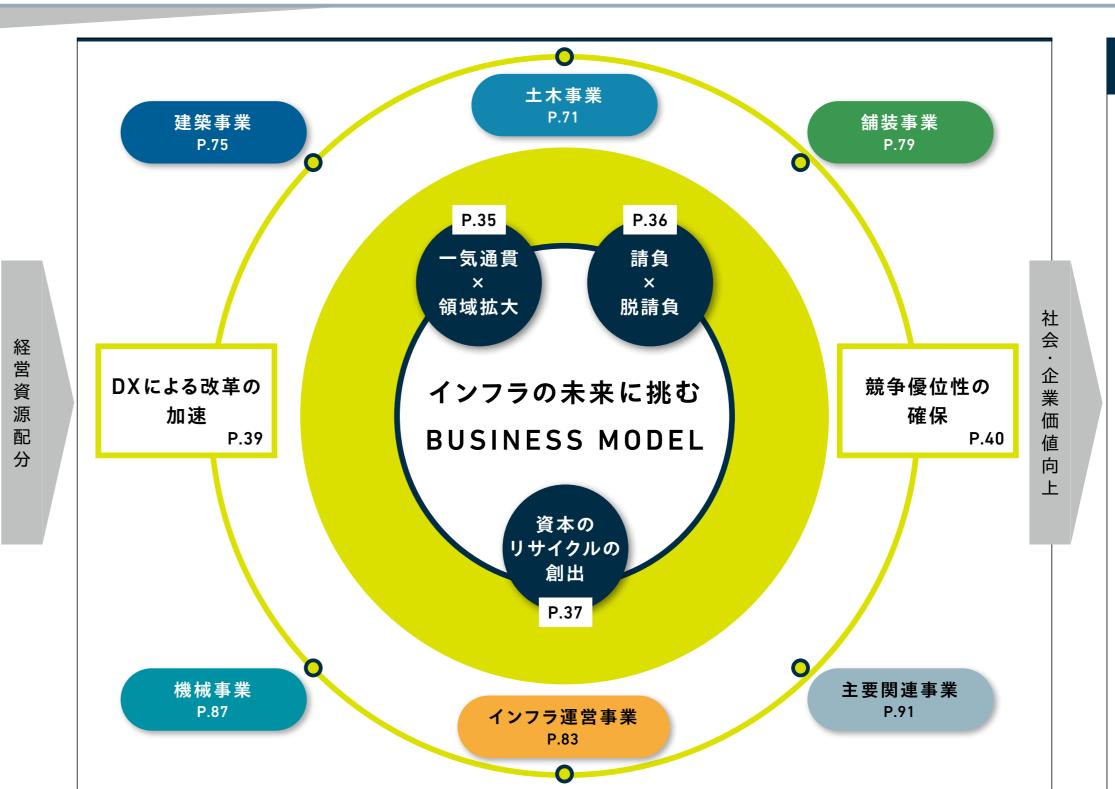
きめの細かさ

長期パートナーシップ

協力会社・アライアンス・顧客

自然資本

地球



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 社会が得る価値 インフラの更新・最適化の加速 により地域経済・社会の発展 地域 社会 社員 その家族 ′ともに、インフラの \協力会社 評価機関 未来に挑む

ステークホルダー

が得る価値向上

その家族

インフロニアが得る価値

事業基盤の拡充・持続的な成長

各種資本の強化・ リサイクル

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。 P.05

第1章

_ フステークホルダーの声

とまに インコニの土並に扱むパートナー

インフロニアは、長年インフラを支え、培われてきた技術や実績を活かし、これからのインフラサービスに対し、革新的な アプローチをされている様々な分野の企業様と「パートナー」として、新たな事業展開を進めています。双方の強みを活か し、インフラサービスの未来に向けて挑戦していきます。

株式会社NTTドコモ



代表取締役社長 井伊 基之

döcomo

https://www.docomo.ne.jp

日本の社会インフラは高度成長期に集中的に整備されて おり、今後に向けた戦略的な維持管理、運用が重要な社会課 題の一つとなっています。道路インフラの分野において、ドコ モは御社と道路ひび割れAI検知技術・修繕計画策定自動化 等、運営の効率化に取り組んでいます。

御社はインフラ運営の既成概念にとらわれないサステナブ ルな地域社会の創造を志向されており、その営みはドコモが 掲げる「あなたと世界を変えていく。」というブランドスローガ ンとも合致しています。

今後、御社とインフラのDX(デジタル・トランスフォーメー ション)を推進し、社会・産業の構造改革と新たなライフスタイ ル創出により社会の持続的な発展に貢献したいと考えてい ます。

東急株式会社



東急株式会社 取締役社長 髙橋 和夫



https://www.tokyu.co.jp/

御社との出会いは仙台国際空港がきっかけで、建設会社が インフラ運営を事業の柱にすべく構造改革を進めているとお 聞きし、国内初となる空港コンセッションに一緒に挑戦しまし た。「重要な公共インフラの運営を担いながら地域を活性化 させる」新しいモデルを他社に先駆けて実現することが出来、 両社にとって意義深い協働事業となりました。その後国内ア リーナ初の愛知県新体育館のコンセッションにも共同事業と して参画しています。

2022年6月には御社との合弁会社のグローバル・インフ ラ・マネジメントが国内初の本格的なインフラファンドを組成 しました。この仕組みを社会インフラの事業化に活用し、両社 で新たなインフラ市場の開拓と事業投資に取り組んでいきた いと考えています。

アクセンチュア株式会社



アクセンチュア株式会社 代表取締役社長

江川 昌史

accenture

https://www.accenture.com/jp-ja

社会インフラの多くが大規模な更新時期を迎えています。 この状況を限られた財源と労働力で乗り切るためには、革新 的なアプローチと先端デジタル技術の採用が欠かせません。 御社は「総合インフラサービス企業」として脱請負の理想を 掲げ、コンセッション事業を推進して業界に変革をもたらして います。また弊社は、世界に変化を促す存在となることを理念 に掲げています。

両社が持つ業界の深い知見やデータと、AIやクラウドなど のデジタル技術を組み合わせることで、御社の事業モデルを 高度化し、業界において先駆的なプラットフォームへと昇華さ せることが可能になります。この両社の取り組みは、100年後 の未来を見据えた豊かな社会の実現につながるものです。

※関連掲載:DXによる改革の加速(P.39)

福岡地所株式会社



代表取締役社長 榎本 一郎

一 福岡地所株式会社

https://fukuokajisho.com

弊社は、九州・福岡で街づくりを行っており、インフロニアグ ループの前田建設様とは天神ビジネスセンター(2021年竣 工)をはじめ、様々な協業関係を築いて参りました。

これからの街づくりには、地域の特性に合ったインフラの 供給や運営により、街の営みを長期的に支え続けることが重 要です。御社の持つイノベーションカ、インフラ運営力と、弊社 の強みである地域に根差した街づくりノウハウを掛け合わせ れば、街づくりに地域の魅力や暮らしの価値を更に付加でき ると考え、パートナーシップを結びました。

いち早くインフラストラクチャー・ビジネスに舵を切った御 社と共に、互いの強みを活かした協働を通じて、街づくりのレ ベルをより一層高められると確信しています。

※関連掲載:グローバル・インフラ・マネジメント株式会社(P.37)

※関連掲載:天神ビジネスセンター(P.67)

▲ ▼ 私たちが目指す未来とマテリアリティ&KPI

サステナビリティ方針

インフロニアの考えるサステナビリティは、「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」を目指す事業活動そのものです。

私たちはマテリアリティとして、「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」の3つの社会課題に取り組みます。また、「守りの環境配慮社会の実現」「価値創造人財と相互尊重」「ガバナンスの強化」によりその事業基盤の強化に取り組み、グループの持続的な成長と社会の持続的な発展の両立を目指します。

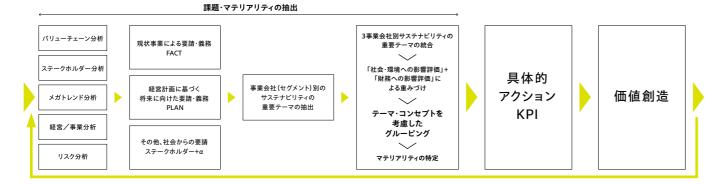
マテリアリティ特定プロセス

3事業会社によるホールディングス化に伴い、インフロニアでは2022年度に、サステナビリティ委員会を設置し、経営会議や取締役会での議論とともに、3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ってきました。

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インフロニア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掛けました。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、経営層が主体となって議論を重ね、マテリアリティの見直しを継続的に行います。

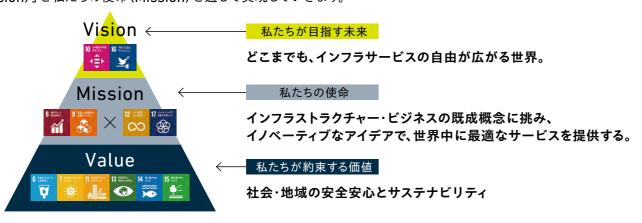


・ステナビリティ委員会開催風景 計11回開催



SDGsの実現とVMV

インフロニアでは、個別のマテリアリティとSDGsとの関係だけでなく、インフラという多様かつ幅広い社会基盤を事業領域とする企業として、自社のVMVとSDGsを結びつけています。「取り組みや事業内容・領域・バリューチェーンから直接的・間接的に提供する価値 (Value)」と「取り組み・事業が行われることにより、社会全体として実現されるもの (Vision)」を私たちの使命 (Mission) を通じて実現していきます。



─ リスク・機会の抽出

第1章

序章

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。

第3章

第4章

安全安心と信頼への取り組み

第5章 IR情報 最終章

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。

リスクと機会の詳細については、 🖳 https://www.infroneer.com/jp/company/integrated_report/materiality.html

| 重要音 | テーマ | |
|---|--------------------------|--|
| 再生可能エネルギーによる発電及び発電施設の建設 | 協力会社との連携強化/供給能力強化と生産性向上 | |
| 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、地中熱等) | 地域コミュニティーへの公益向上/地域での優先調達 | |
| バリューチェーン全体の温室効果ガス排出の削減 | 労働者の就労環境・条件の改善/安全衛生の推進 | |
| 化石資源由来原材料の削減 | 人財の多様性の受入れと活躍の場の拡大 | |
| 製造プラントの環境負荷低減 | 不法就労/強制労働の防止(外国人労働者への対応) | |
| 生物多様性の保全 | 人権への理解向上と侵害防止 | |
| 再生材の利用率向上と廃棄物ゼロに向けた取り組み | 教育・研修の充実と推進 | |
| 有害物質の管理と適切な廃棄 | 防災·減災の推進 | |
| 水資源の適切な管理 | ガバナンスの強化 | |
| 大気への有害物質の排出削減 | コンプライアンスの遵守と不当競争・腐敗の防止 | |
| 建材における特定化学物質の管理 | 情報セキュリティー | |
| 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 | 顧客プライバシー | |
| 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 | サプライチェーン全体におけるESG対応の推進 | |
| 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 | リスク管理の強化 | |
| 建築・構築物・商品の安全性と品質の確保 | | |

総合KPI~INF付加価値額~

INF付加価値額= Σ(営業利益+総人件費+ 原価償却費+研究開発費)



第1章 トップの情熱

第3章 第4章 インフロニアの経営計画 安全安心と信頼への取り組み

| | マテリアリティ | サブ課題 | 戦略 3本柱 | 2030中長期目標 (達成ビジョン) | KPI (2030年度目標) |
|-------------|-----------------|--|---------------|---|---|
| | 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 | | ポートフォリオの充実と収益性拡大 | 目標 ●請負と脱請負 ^{※1} の営業利益比 ^{※2} 50:50 ※1 P.36参照 ※2 インフラ運営の営業利益は利益貢献額 P.85参照(インフラ運営事業) 前年度実績 ●81:19 |
| | 会の創造 | 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 | 新たな収益 | 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) | 目標 ●建築:顧客満足度調査:80点以上 ●土木:工事成績評点:80点以上 ●舗装:顧客満足度調査:80点以上 ●機械:顧客満足度調査:80点以上 ・機械:顧客満足度調査:80点以上 ※満点を100点としたとき |
| 1 | 実現環境配慮社会のに | ●再生可能エネルギーによる 発電及び発電施設の建設・ | 単基盤の確立 | 再生可能エネルギー関連事業の拡大 | 目標 ●開発した累積総発電量 100万MWh/年(1,000GWh/年) 前年度実績 |
| ンフラサービス事業を通 | 7 | 法、設備・商品の設計・施工・ 製造の推進(ZEB、木造建築、地中熱等) | | ライフサイクルCO₂排出量削減に寄 与する設計施工施設への取り組み 強化 | ● 54.6万MWh/年(546GWh/年) 目標 ●設計施工比率策定中 ●木造建築採用数策定中 前年度実績 ●設計施工比率:66.4%(3年平均) ●累計木造建築採用数:14件 |
| じ た 社 | | | | 地方拠点社員の地元採用率、地域内発注の拡大 | 目標 ●地方拠点社員の地元採用率策定中 |
| 会課題解決 | | | | 協力会社の供給能力向上と担い手 | 目標 ●建設キャリアアップシステム現場登録率: 2023年度100% |
|) 決 | バリューチェーンの強化 | | | 育成 | 前年度実績 ●登録現場における事業者登録率:63% ●登録現場における技能者登録率:60% |
| | ーンの強化 | ●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) | 生産性改 | 産 性 性 ひょうしゅ かまん 適正化 かまん 適正化 | 目標 ●一人当たり完工高策定中 |
| | 9 | ●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 | 革 | | 前年度実績 ●土木一人当たり完工高:1.05(億円/人) |
| | * | 10.20 | | 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 | 目標 ●ROIC 策定中 |
| | | | | 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 | 目標 ●認定技術基準と併せて策定中 |

| | マテリアリティ | サブ課題 | 戦略 3本柱 | 2030中長期目標 (達成ビジョン) | KPI (2030年度目標) | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|--|-----------|---|--|--|--|--|--|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | 守りの | | | ●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 | 目標 温室効果ガスの削減 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 守りの環境配慮社会の実現 | | | ●全社の非化石証書の導入 | スコープ1·2 ●2030年度40%削減 (2018年度比) | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 会 の 実 現 P.55 | ●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 | | ●プラントからの温室効果ガス排出量削減を 実現する ●再生資材の利用率向上を実現する | ●2050年度排出実質ゼロ スコープ2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 9 ::::: 12 :::: 8 | 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 | | 新築施工における廃棄物大幅削減を実現する工場における廃棄物大幅削減を実現する道路資材における再生材利用率向上を実現する | ●再生可能エネルギー(電力)利用率 2030年度RE60 2050年度RE100スコープ3●2030年度までに40%削減 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 13 :::::::::::::::::::::::::::::::::::: | | | 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 | (2018年度比) 前年度実績 ※詳細はP.101参照 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 価値割 | | | ●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 | 目標 多様な人財が活躍できる | | | | | | | | | | | | | | | |
| 事業基盤の | 価値創造人財と相互尊重 P.59 | ● 労働者の就労環境・条件の 強 改善/安全衛生の推進 化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 体質強化・な | 出産・育児等の休職・休暇取得率向上の実現適切な総労働時間の実現労働災害の低減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 | 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) ※詳細はP.61参照 ●女性社員雇用率の向上 ●重大災害 ゼロ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 強化 | 3 1000 Mar. | ●人財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 | 改善善 | ●障がい者、女性社員、女性技能社員の雇用率を向上 | 度数率の低減 個の力向上に向けた人財育成の実施 ●必要とされる研修への参加率100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5 8 1155 | 不法就労/強制労働の防止 (外国人労働者への対応) | | ●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 | 前年度実績 ※詳細はP.101参照 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 10 ACCEPT | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | ●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 17.5% ●度数率 0.51% ●強度率 0.03% |
| | ガバナンスの強化 | ●実効性あるガバナンス体制の構築 の構築 ●コンプライアンスの遵守と不 当競争・腐敗の防止 | | ●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の設置と稼働を実現●社外取締役を過半数とする取締役会の実現●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 | 目標 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 ※詳細はP.65参照 ●社外取締役比率:50% ●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 ●社長をリーダーとするサステナビリ | | | | | | | | | | | | | | | |
| | P.63 | ●情報セキュリティー | | ●重大な法令違反件数をゼロとする | ティ委員会の下PDCAの実施 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 9 SERVERIN | ●顧客プライバシー | | ●重大な情報セキュリティー事故を起こさない | 前年度実績 ※詳細はP.101参照 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ¥ | ●リスク管理の強化 | | ●顧客プライバシーの漏洩事故を起こさない | ●社外取締役比率:55.5%(5名/9名) ●取締役議長及び指名:報酬·監査委 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | ●リスク管理体制の適切な運用の維持 | 員長は独立社外取締役を起用 | | | | | | | | | | | | | | | |

プインフラの未来に挑む、当社の3つのビジネスモデル

1. 一気通貫(線)×領域拡大(面)モデル

一気通貫

企画提案、施工、運営・維持管理など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

35

道路、空港、上下水道など、様々なインフラ分野に事業ポートフォリオを拡大し、複数の分野を複合的に手掛けることにより、町や都市、社会全体に対して、より包括的かつ効率的なサービスを提供することを可能とします。これにより、国や自治体、或いは民間事業主の抱える様々な課題の解決に、幅広く貢献していきます。また、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。

総合インフラサービス企業

アライアンス企業 グループ企業 協力会社

請負を軸に上下流すべての領域へ事業範囲を拡大・強化

| 上流 | 事業企画 評価 投資 | 計画設定 | 建材·機材 製造 販売 | 調達物流 | 新設施工 | リニューアルRN | 維持 補修 管理 | インフラ運営 | 再投資 | 下 |
|------|------------|-------------------|-------------------|--------|---------|----------|----------------|--------|--------------------|----|
| 空港 | | | | | | | | | | |
| 道路 | | アールテック コンサルタント | | 前田道路 | | | 愛知道路コ | ンセッション | | |
| アリーナ | | İ | 前田製作品 | 沂 | 前田建設 | エフビ | ーエス | | | |
| 水道 | | | フジミエ研 | | | | ニチュウ | Í | ローバル・インフ マネジメント | ラ・ |
| 港湾 | | | ノクミエW | | 東洋建設 | | | | | |
| 公共施設 | | | | | | | JM | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | 4 | <u>'</u> | | DX化(デジ | タル連携・バッ | ックオフィス) | | | | |

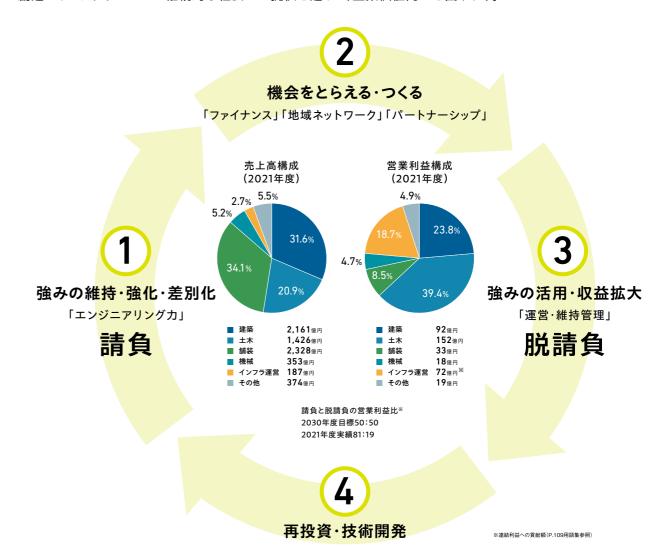
 序章
 第1章
 第2章
 第3章
 第4章
 第5章
 最終章

 我が国のインフラの現状
 新たちが目指す未来
 インフロニアの経営計画
 安全安心と信頼への取り組み
 R情報

2. 請負×脱請負モデル(強みの強化・活用モデル)

請負×脱請負

自社収益の安定化と拡大を図りながらも、事業リスクをとり、「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。



- (1) 請負事業(建設等)により、強みの「エンジニアリングカ」の強化・維持を図る。
- (2) エンジニアリングと金融の融合により、機会の創出とリスク低減を図る。
- ③ 強みを活用した新領域を開拓し、収益を拡大する。(脱請負のインフラ事業)
- (4) 安定的かつ継続的なリターンを得て、さらなる再投資を行う。

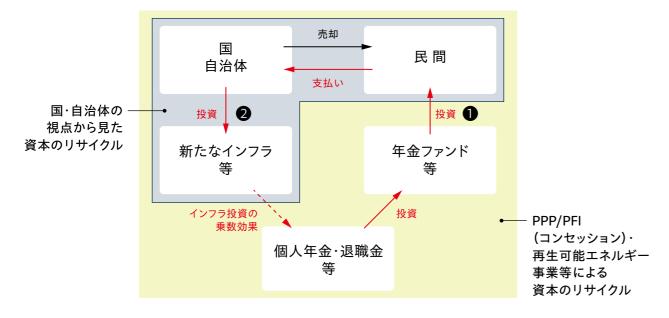
脱請負、すなわち「請負を脱する」という言葉には、従来の請負ビジネスだけでなく、建設事業者としてプロジェクトの事業リスクを取るという意思が込められています。具体的にいえば、空港や上下水道、有料道路のような社会インフラの運営権を取得し、建設、運営、維持管理などインフラビジネスを一気通貫に手がけるというビジネスです。請負ビジネスはある種のフィービジネスですが、こういった投資を伴うインフラビジネスは、エンジニアリングや金融のノウハウを活用すれば請負ビジネスを超えるリターンを生み出すことも可能であり、さらなる成長投資につながります。

3. 資本のリサイクルの創出

資本のリサイクルによる価値創出

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、

- ●運営管理に継続関与しながらも、エクイティは年金ファンドなどの投資家に渡していきます。
- ●PPP/PFI事業では、国や自治体にとっては、運営権の売却により得た収入で新たなインフラ等へ投資することが可能になります。 また、再生可能エネルギー市場でも、私たちが良質な発電事業をつくり社会に供給することで、市場の活性化とカーボ ンニュートラル実現に寄与します。このように資本のリサイクル、セカンダリー市場創出に積極的に取り組むことにより、イ ンフラの整備や更新、年金財政等が抱える課題の解決に寄与すると考えています。



開発事業の社会への供給実績(セカンダリー市場創出)

2021年度 太陽光発電2案件のインフラファンドへの売却

2022年度 風力発電1案件のインフラファンドへの売却

グローバル・インフラ・マネジメント株式会社 2つのインフラファンドの設立

資本のリサイクルモデルへの取り組みの一つとして、当社は、東急株式会社(以下、「東急」)とともに、インフラ事業に長 年携わってきた互いの異なる強みをさらに活かし、近年、高まる新しいインフラへの市場ニーズに迅速かつ幅広く応えるた めに、インフラを金融面で支える役割を担うグローバル・インフラ・マネジメント株式会社を設立しました。金融分野の専門 人財を中心に、インフラ事業のファイナンスや投資サポートなどを担っています。我が国では、近年インフラ課題への迅速な 対応に向け、官民連携や再エネ導入の促進などに向けた多くの政策が出されており、2022年6月には内閣府より「PPP/ PFI推進アクションプラン(令和4年改定版)*」が公表されました。その資金需要に対する新たな投資機会や安定的キャッ シュフローを求める資本市場などからの注目も高まっており、同社が担う役割はより増していくものと考えています。

PPP(官民連携)や環境エネルギー分野等におけるさらなる事業展開と国内インフラ資本市場の育成を目指すために、 同社では、アセット・クリエイション・ファンド・シリーズ(以下、「ACF」)とインカム・ファンド・シリーズ(以下「ICF」)という2 種類のインフラファンドも、2022年度の設立に向けた準備を2021年度に進めてきました。資本のリサイクルの創出・促進 に向け、この2種類のインフラファンドの設立は、株主である東急と当社が率先して進めるための大きな一歩でもあります。 グローバル・インフラ・マネジメント株式会社 🖳 https://www.gimc.jp/

※ PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年改定版)https://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/action_index_r4.html 参照

序章 我が国のインフラの現状

第1章

第3章
インフロニアの経営計画

第5章

最終章

▲ 7 成長を支える6つの事業基盤

人的資本 情熱を持って、価値を創造できる人財

P.98 P.101~102 非財務情報

【倫理とコンプライアンス】

- ●提起された苦情の種類と件数
- ●倫理・コンプライアンス研修を受けた社員の割合

【ダイバーシティ】

●労働力のダイバーシティ(性別・年齢・障がい・国籍)

【健康と安全に関する指標(自社雇用労働者)】

- ●労災の件数(発生率) ●労災による死亡者数
- ●健康・安全研修の受講割合

【人財育成】

- ●人財育成投資 ●社員1人当たりの研修受講時間
- ●人事部門主催研修の内容及び参加率

財務資本 攻めと守りの財務マネジメント

P.97 IR情報

2021年度実績

売上高6,829億円、売上総利益916億円(売上総利益率13.4%)、

一般管理費541億円、営業利益375億円(売上高営業利益率5.5%)、経常利益380億円(売上高経常利益率5.6%)、

当期純利益267億円(売上高当期純利益率3.9%)、

自己資本3.469億円、ROE15.0%、EPS94.7円、EBITDA691億円、付加価値額1.402億円

政策保有株の売却益の合計額7,808百万円 自己株式の取得:

2022年4月13日までに取得した自己株式の累計

(1)取得した株式の総数 19,180,600株、(2)取得価格の総額 19,999,983,864円

ビジネスノウハウ 100年ノウハウ・技術・知財

P.67 インフラ事業領域拡大と挑戦 P.69 セグメント紹介

土木事業、建築事業、舗装事業、インフラ運営事業、建設機械等の設計・製造・販売・レンタル・サービス、その他の関連事業の実績

国内外拠点 きめの細かさ

P.107 会社概要

【 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223箇所(支店11箇所、営業所111箇所、工場100箇所)、海外拠点1箇所

【 前田製作所 】 国内拠点29箇所(支店2箇所)、海外拠点1箇所56ディーラー

【 J M 】 国内拠点14箇所(サテライト34箇所)、海外拠点3箇所

長期パートナーシップ 協力会社・アライアンス・顧客

P.26 価値創造プロセス P.29 ステークホルダーの声 P.69 セグメント紹介

【協力会社】 土木・建築セグメント前友会(加入企業数)567社、舗装セグメント、共栄会(加入企業数)98社、瀝友会(加入企業数)57社

【アライアンス】 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 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

自然資本 地球

P.55 環境への取り組み

【エネルギー】 電力(原油換算) 39,119.445kl グリーン電力 4,538,000kwh 重油 47,856.01kl

【 資 材 】 2023年度公表予定

【水資源】2023年度公表予定

DXによる改革の加速

インフロニアのDX戦略

インフロニアの考えるDXの本質は、従来の建設業が抱えてきた慣習を打破し、単なる従来業務の効率化に留まらず、経営管理そのものを高度化し、利益率の向上と経営の安定性をともに実現することにあります。

請負・脱請負領域及びバックオフィスも含めたデジタル活用により、建設から運営を通じて安価で高品質なインフラサービスを世界中で提供する、世界に類を見ない「総合インフラサービス企業」にトランスフォーメーションすることこそ、インフロニアが推進するDXです。



建設生産においては、案件ごとに異なる与条件を踏まえ、長期にわたる工程を通じて市況や天候などの不確実性に臨機応変に対処しながら、個別最適な生産プロセスを組み立てる必要があります。このため、将来予測や標準化が難しく、また判断・意思決定のプロセスも属人化したノウハウに基づくものになりがちでした。インフロニアでは、こうした従来のやり方を、可能な限りデータ主導型のプロセスに変革し、より高度な経営判断を実現します。

請負領域の土木・建築・舗装のセグメントでは、施工原価のデータに着目し、原価を含めた情報をステークホルダーとも 共有し、適正なコストとフィーを合意することにより、収益構造の安定化を目指していきます。

脱請負領域では、世界中の国や地域を問わず、インフラ運営のあらゆる分野に事業を展開していくことを目指しています。愛知県有料道路では、EAM (エンタープライズ・アセット・マネジメントシステム)を導入し、点検や修繕履歴を基にした修繕計画など、データドリブンな経営判断が実現しつつあります。今後、請負領域で蓄積される建設生産データも活用しながら、インフラサービス品質の向上とコスト削減を両立し、運営利益を最大化していきます。

パートナーとの協業

アクセンチュアとの協業により、バックオフィス部門の非効率業務の断捨離と、デジタル技術を用いた BPR、BPOに取り組んでいます。コストセンターからのリソースシフトにより、「組織全体で稼ぐ体質」への転換を目指しています。デジタル活用を最大限加速していくために、アクセンチュアやNTTドコモなど、先端技術を保有するパートナーとの協業体制を積極的に拡大していきます。

インフロニアホールディングスの協業体制 ∠ ▼ INFRONEER Holdings Inc. 取締役会/執行役員 NTTドコモ Accenture IT·DX戦略会議 協業 協業 道路運営 IT·DX戦略室 DX方針・戦略の共有 インフロニア 前田建設 前田道路 前田製作所 デジタル ソリューション バックオフィス業務の委託

序章 我が国のインフラの現 第1章

第2章 ふたちが目指す未来 党計画 安全安心

第4章 安全安心と信頼への取り組み 第5章 IR情報 最終章

ホールディングス化

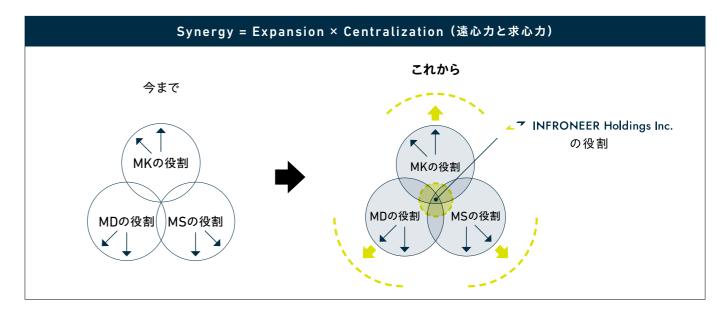
前田建設グループ3社(前田建設、前田道路、前田製作所)は経営統合により、2021年10月より、ホールディングス体制に移行し、インフロニア・ホールディングスを設立しました。

競争優位性の確保

第3章

ホールディングスが、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。

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。



国内外拠点と地域ネットワークによるきめ細かなサービス提供

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。



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。協力企業様への経済、人財、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を積極的に行っています(P.62 地域の活性化とパートナー支援)。

事業ポートフォリオ管理と競争優位性

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。



インフロニアの経営計画

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」のグループ全体戦略

P.43 財務・経営戦略執行役座談会 P.47 中長期経営計画の概要

P.50 資本政策·配当政策



第2章 私たちが目指す

∠ ▼ 財務·経営戦略執行役座談会





Discussion meeting

インフロニアとしての体制を整えながら インフラ投資の拡大に向けて走る

インフロニア・ホールディングスのベースとなるガバナンスと 財務、経営計画、ESGへの取り組みについて、財務・経営戦略 担当執行役及び取締役会議長による座談会を行いました。

ホールディングスとしてより強固に ガバナンスを進化させていく

坂口 私たちは企業価値最大化のために最も重要なことは ガバナンスの仕組みであるという認識の下、新会社の機関設計について徹底的に議論してまいりました。激変する経営環境のなかで目指すべきゴールを達成するには、執行のスピードを上げ、それを社外取締役が過半数を占める取締役会がモニタリングする指名委員会等設置会社が最も相応しいという結論に至りました。

橋本 ホールディングス設立前の暫定指名委員会の委員長を拝命いたしましたが、徹底したプロセスでした。取締役・執行役候補者20名超について詳細な職務経歴、人事評価書があり、一人ずつプレゼンテーションしていただき、暫定取締役会が設定した要件に沿って、5人の暫定指名委員が徹底的に質問して評価を行う。このプロセスを20回以上行い、都度、委員会メンバーで議論を行い暫定取締役会に答申書を提出しました。結果として暫定指名委員会が選んだメンバーが設立時の取締役・執行役となりました。

坂口 設立から半年以上経過しましたが、現時点でインフロニアのガバナンスについて取締役会議長としてどのような感想をお持ちですか?

橋本 議長の立場で取締役会を見ていますと、昨年10月1日 にホールディングスを設立して以来、その仕組みや課題などに ついて、絶えず走りながら見直しています。そのスピード感と躊躇せずにやる実行力が非常に優れていると私は感じています。逆に執行側からみて、取締役会や3委員会の運営状況についてご意見はありますか?

遠藤 社外取締役の方々が過半数を占めていることで、取締役会についても3委員会についても事業会社のときよりも緊張感がありますが、議長が上手に全員の意見を引き出しこれまで以上に議論が活発になっていると思っています。また、社外取締役の方々は、各々の分野でプロフェッショナルな知見に基づいて発言されており、資金需要の旺盛な会社の財務担当執行役としては資金調達方法や負債・資本バランスなど財務全般についてのアドバイスも非常に役立っております。

坂口 橋本議長がご指摘したように私たちのガバナンス体制は発展途上にあります。指名委員会等設置会社に移行した最大の理由は執行のスピードを上げることでした。ホールディングス設立直後ということもあり、取締役会の権限を最大限大きくしておりますが、これを徐々に執行役会に移譲させていく途上にあります。3委員会におきましても同様に考えております。

橋本 特に弊社の最大の成長ドライバーであるインフラ運営 事業の投資判断をどう行っていくかも重要ですね。

坂口 はい。コンセッションのようなインフラ運営事業は前田建設だけではなく、グループ全体で理解した方が良いということで、当初はホールディングスの取締役会で全てを審議対象としました。しかしながら、スピード感を高めるという観点から、案件ごとに状況を見ながら執行役会へ権限を移譲していきたいと考えています。また、現在は前田建設の投資基準で評価を行っていますが、経済・社会は常に変化しておりますので、早急にホールディングスとしての投資基準を作成したいと思っています。

ホールディングスが目指すものを 事業部門中心に経営企画と 財務の連携で推進していく

遠藤 財務担当執行役としての最大の職責は、企業価値向上のために中期経営計画の達成を財務面から支えていくことです。特に、私たちがステークホルダーの皆様にお約束した、2024年度を目途とした資本戦略・還元方針を着実に進展させていくことです。現時点では想定を上回るスピードで進展しておりますが、引き続き緊張感を持って取り組んでいきたいと思っています。また、ホールディングスとして如何に資本コストを低減させていくか、持続的成長のための最適ポートフォリオ・バランスシートの模索など課題は山積みとなっていますが、グループ全体で着実に進めていきます。

坂口 経営戦略担当執行役としては、企業価値向上のために競争力の源泉となる投資を積極化させていくことです。インフラ運営事業への投資に加えて、M&A、IT・DX投資、人財投資などを拡大していきます。我々は2024年度までを期間とする中期経営計画、2030年度までを期間とする中長期経営計画を発表しています。その実現に向けての鍵が成長投資にあると考えています。

橋本 これからコンセッションなどの大型案件が計画通り出てきたときに、どのようなバランスシート構成にしていくのかなど、その辺りがファイナンスの鍵になってくると思います。事業計画に対して、どういう調達が望ましいのかを、企画側と財務側のバランスでしっかりやっていただければと思っています。 坂口 はい。請負事業と脱請負事業を担う各々の事業部門が

攻口 はい。請負事業と脱請負事業を担う各々の事業部門が中心となり、経営企画と財務の連携でそれを支えていくのが基本的な構図です。また、ホールディングスとしての求心力と遠心力のバランスを最適に保ちながら、グループ全体の企業価値向上の各種施策を強力に推進していきたいと思っています。

将来は営業利益の半分を インフラ運営で稼ぐ

坂口 昨年の10月1日に中期経営計画と中長期経営計画を発表しましたが、骨格は前田建設が2019年度に発表した中長期経営計画NEXT10がベースとなっています。NEXT10をベースに3社で徹底的に議論を行い、今後の経営環境の変化のなかでどのように企業価値を向上させていくかを検討しました。経営環境の変化を予測したうえで、目指す姿と共に、営業利益1,000億円など具体的な数値目標を設定しました。次にその目指す姿に対して自分達の現状を冷静に分析し、そのギャップをどうやって埋めていくかという視点で戦略や戦術を

組み込みました。当然、すべてを社内のリソースで解決することはできませんので、外部の力も積極的に使っていく方針を盛り込みました。例えばDXでしたらアクセンチュア株式会社と組むことで経営環境の変化のスピードに迅速に対応していこうと考えています。

橋本 計画を立てるうえで、従来型の建設需要はある程度の 予測はできたと思うのですが、コンセッションのようなインフラ 運営事業の需要動向を予測するのは非常に難しいと思いま すが、苦労された点はどのようなところでしたか?

坂口 そうですね。中長期計画の中で、インフラ運営事業のマーケットとして官民連携市場がどう拡大していくか、私たちの見通しを示しています。例えば2030年度の官民連携市場は約1.6兆円、アベイラビリティ・ペイメント方式*で約1,700億円、合わせて約1.8兆円に拡大すると読んでいました。本当にそんなに拡大するのかという議論もありましたが、今年の6月3日に内閣府から「PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年改定版)」が出て、そこでは10年間で30兆円の市場規模が示されました。定義の違いなどがあるとは思いますが、私たちの読みを遥かに超える市場規模予測となっており、方向性の正しさを再認識することができました。

また、2030年度の営業利益目標1,000億円の半分をインフラ運営で稼ぐことを目指しています。私たちは従来型の建設需要の予測も非常に難しいものであることを経験的に理解しています。従来型の建設重要は外部環境に大きく影響を受ける変動が激しい市場です。大きく変動しながら、長期的には減少傾向にあるという認識のなかで、確実に市場が成長していくことが見込めるインフラ運営の比率を高めていくことが、グループ全体の企業価値を持続的に向上させていく方法であると思っています。

そして、企業価値を上げていくための原動力になるのが社員です。そこで、営業利益1,000億円という市場に対してのメッセージと同時に、社員には業績に応じて報酬を還元するというメッセージを出し、これを社内外にコミットしたのです。報酬以外にも教育や制度を充実させ、人財投資を積極的に行ってまいります。

橋本 積極的な成長戦略ですが、2030年度にはROE12%以上を目指していますよね?

遠藤 はい。我々はバランスシートを膨張させて利益を拡大していくことを目指していくわけではありません。ROEについては、中長期経営計画において2030年度に12%以上を目指していますが、まずは中期経営計画の2024年度9.5%の達成に向けて全社的に取り組んでいます。営業利益率の向上はもちろんですが、政策保有株の純資産割合を20%以下へ、D/Eレシオ

を0.6倍以下、自己資本比率を30%以上、そして24年度までに自己株式取得として400億円という資本戦略を持っており、体質の強化に取り組みながら、利益拡大を目指しています。

これまでの取り組みを整理して ESG戦略を構築

坂口 各事業会社でもESGへの取り組みは行ってきましたが、グループ全体でこれまでのEとSの取り組みを整理しています。さらに、足りない部分については深掘りして戦略や戦術を立て、優先順位をつけて対応していきます。この一連の流れを整えた先に、インフロニアグループのESG戦略があると考えています。

橋本 当社の事業はかなりの部分がEとSに値すると思います。日本のインフラ総資産は800兆円もあり、老朽化が著しい。インフラの老朽化を理由とした事故が頻出していることは今や誰の眼にも明らかで、これらを更新していくこと自体が最大のSだと思います。また、再生可能エネルギーのようなインフラ運営事業がセカンダリー市場に売却され、金融機関の運用対象になっています。これがさらに進んで個人が自ら投資できるようになると地域のインフラを自分たちが支えているという意識につながるかもしれません。EとSをコネクトしていくという意味でも、セカンダリー市場を充実させることはとても重要なことですね。

坂口 実は、昨年と今年、既に2つのインフラファンドを立ち上げており、将来的には「セカンダリー市場を我々がつくる」という思いで取り組んでいます。今は再生可能エネルギーだけですが、最終的にはコンセッションも入れていきたいと考えています。J-REITによって金融と不動産が融合したように、金融と

インフラが融合して老朽化したインフラを再生させるだけでなく、新しいインフラサービスを社会に提供していきたいと思っています。そして、その実現に向けて既に様々なプロジェクトが始動しております。

遠藤 財務としては、私たちの中長期経営計画を実現していくための資金需要に対してどのように調達を行っていくかという観点からもESGへの取り組みは重要になってきます。環境問題に対する設備投資がある一方で再生可能エネルギー事業やコンセッション事業も行っており、それぞれに最適な資金調達をしていく必要があります。我々はステークホルダーの一つに地球を位置付けています。前田建設では地球への配当(当期連結純利益の2%)を行ってきましたが、ホールディングスとしても継続していく方針を持っています。

橋本 当社が取り組んでいくインフラ運営事業には、ESGという視点に加えて、人や社会にとっての安全・安心というストック効果もあります。さらに、財政的な理由などで放置されていたインフラを官民連携で進めるフロー効果があります。民間の力を使いながら、アベイラビリティ・ペイメントといった新しい方法を導入することによって、今まで滞っていたインフラ投資を広げようという壮大な試みでもあるのですから、しっかりと事業を進めていただきたいと思っています。

坂口 会社のロゴを「INFRONEER ARROW」と呼んでいます。ロゴに込めた思いは、インフラの未来を切り拓く。インフラサービスの自由を広げる。既成概念に挑み、イノベーションを起こしていくという意思を躍動感あふれるモチーフで表現しました。各時代におけるインフラの革新者・先駆者・エンジニア・フロンティアという思いを込めた社名とともに、「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」を全社員一丸となって目指していきます。

坂口 伸也 (写真左)

1999年前田建設入社、現場・設計・研究を経て、2017年経営企画部グループ長、総合企画部長を歴任し、2020年4月執行役員 経営革新本部 副本部長に就任、2021年10月インフロニア・ホールディングス執行役に就任

橋本 圭一郎 (写真中央)

1974年4月㈱三菱銀行(現㈱三菱UFJ銀行)入行、2003年6月三菱自動車工業㈱ 取締役執行副社長 兼 最高財務責任者(CFO)、2020年6月㈱ファンケル 社外取締役(現任)を歴任。2021年10月インフロニア・ホールディングス社外取締役/取締役会議長/監査委員長に就任

遠藤 隆嗣 (写真右)

1986年前田道路入社、本店会計課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



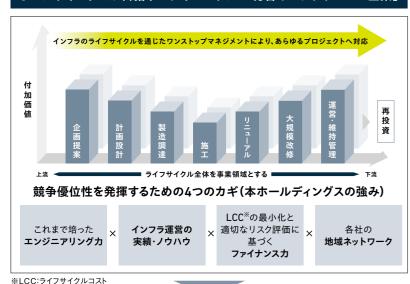
※ P 109 用語集

▲ マ中長期経営計画の概要

インフロニアが目指す姿

- ●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ます。
- ●グループ各社のエンジニアリング力の結集と、積極的なM&Aによる事業領域の拡大により、競争力を早期に最大化し、 外的要因に左右されない「高収益かつ安定的な新たな収益基盤」を確立します。
- ●さらに、実効性のあるガバナンス体制の構築やDXの推進等により、迅速かつ適正な経営を実現し、「社会変化への対応力」を強化することで、「あらゆるステークホルダーから信頼される企業」を目指します。

ホールディングスが目指すビジネスモデル:「総合インフラサービス企業」



社会変化への対応力の強化

ガバナンスのさらなる強化

- ●機関設計を指名委員会等設置会社へ
- ●独立社外取締役を過半数設置
- ●取締役会議長は独立社外取締役
- ●指名・報酬・監査委員長は独立社外取締役
- ●ダイバーシティ等、多様な人財の配置

変化への対応力強化

- ●ICT·DXによる迅速かつ適正な対応力
- ●積極的なM&Aによる事業領域拡大
- ●ESG、SDGsへの対応強化
- ●権限委譲による意思決定の迅速化

高収益かつ安定的な新たな収益基盤の確立

社会変化への対応力

あらゆるステークホルダーから信頼される企業を目指す

中期経営計画の基本方針

2025年度以降の飛躍的成長のための基盤構築フェーズで特に注力する施策 (INFRONEER Medium-term Vision 2024 中期経営計画)

| | 競争力向上 | グループ各社の実績・ノウハウを相互に応用 | | |
|---------------------------|---------------------|--|--|--|
| グループシナジーの追求 | 事業基盤の強化 | グループ各社の地域/顧客ネットワークの最大活用 | | |
| グループライシーの追求 | 質の良い共有力確保 | グループ各社の協力会社情報の統合・連携強化 | | |
| | コストの低減 | グループ資産を有効活用(統廃合) | | |
| | | | | |
| 业也主业公共。0.44 0.1465 | インフラ運営市場における競争力向上 | グループ各社の技術力、インフラ運営の実績・ノウハウ、 ファイナンス力、地域ネットワークカの強みを結集 | | |
| 新規事業領域への体制構築 | 再エネ事業のさらなる拡大 | これまでの再エネ事業をさらに加速 | | |
| | 事業領域の拡大 | グループ各社の事業領域の融合 | | |
| | | | | |
| DX/シェアード化推進 | シェアード化によるコスト削減 | グループ各社で重複する業務プロセスの統合、機能のシェア化・効率化、 及び付加価値創出部門へのリソースシフト | | |
| ロス/ シエアー 下心推進 | デジタル活用による業務の効率化・高度化 | グループ各社のデータの集約・一元管理 | | |
| | | | | |
| M&A推進 | M&Aによる不足領域補完 | 「総合インフラサービス企業」に必要な不足領域(上下流領域・分野など)を M&Aにより迅速に補完 | | |

戦略三本柱と重点施策

第1章

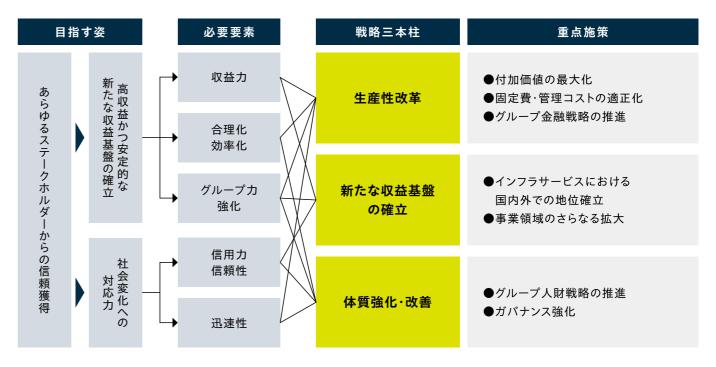
序章

が国のイン 我が国のイン

> 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。

第4章 安全安心と信頼への取り組み 第5章 IR情報 最終章

第2章 私たちが目指す未来

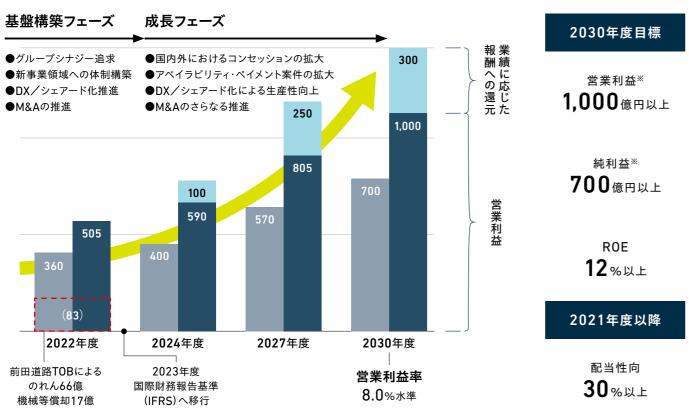


戦略三本柱における中長期の具体的施策

| 戦略三本柱 | 重点施策 | ESG | 具体的施策 |
|----------|---------------------------|-----|---|
| | | ES | 建設請負業及びインフラ運営事業の実績・ノウハウを相互に応用し、競争力を向上 |
| | | ES | グループ各社の地域・顧客ネットワークを最大活用し、事業基盤を強化(グローバル展開含む) |
| | | ES | グループ共同調達・集中購買により、調達コストを低減 |
| | 付加価値の最大化 | S | グループ各社の協力会社情報の統合・連携強化により、質の良い供給力を安定確保 |
| | | S | グループ全体でデジタル技術の導入・活用を推進し、全ての事業で生産性を最大化 |
| 生産性改革 | | ES | グループ各社の培ってきた強み・ノウハウを結集し、R&Dの質・スピードを向上 |
| | | G | 資本効率を意識した成長投資の実行により、収益率を向上 |
| | | G | グループ各社で重複する業務プロセスの統合、機能のシェア化・効率化、及び付加価値創出部門へのリソースシフト |
| | 固定費・管理コストの適正化 | S | グループ各社が持つデータの集約・一元管理とデジタルツール活用による業務の効率化・高度化 |
| | | EG | グループ資産の有効活用(統廃合)により、固定費を最適化 |
| | グループ金融戦略の推進 | G | グループ資金の一体運用により、資本コストを最小化 |
| | インフラサービスにおける 国内外での地位確立 | ES | グループ各社の技術力、インフラ運営の実績・ノウハウ、ファイナンス力、地域ネットワーク力の強みを結集し、 インフラ運営市場における競争力を向上 |
| | | SG | グループ各社のネットワークを最大限活用し、インフラ運営事業を国内外で幅広く展開 |
| 新たな収益基盤の | 李 ₩Æ₩₩₩₩₩₩₩₩ | ES | 脱炭素社会や持続的かつ自立型の地域づくりに繋がる再生可能エネルギー事業のさらなる拡大 |
| 確立 | | ES | グループの多様な強み(技術・ノウハウ・ネットワークなど)の共有による事業領域のさらなる拡大 |
| | 事業領域のさらなる拡大 | ESG | M&Aにより不足領域を補完し、事業領域の拡大を推進 |
| | | ESG | 即戦力となる専門人財を積極的採用し、新たな事業領域へ迅速に進出 |
| | | SG | エンゲージメント調査のモニタリングと経営方針へのフィードバックにより社員モチベーションを向上 |
| | グループ人財戦略の推進 | SG | 人財教育への積極的投資や人事制度の改善により、社員の働きがい・やりがいを向上 |
| | 7ルーノ八州 乳町の推進 | ESG | 合同研修や経営層との対話による経営理念の浸透やCSV思考の定着 |
| 体質強化·改善 | | S | グループ全体での戦略的な人財獲得・育成により、個と企業の持続的成長を促進 |
| 个具独化 以普 | | G | 透明・公正かつ迅速・果断な意思決定のしくみを導入することによる経営の迅速化 |
| | ガバナンスの強化 | ESG | 継続的な教育によるコンプライアンス意識のさらなる強化 |
| | カハナン人の強化 | SG | 企業価値向上に資する実効性のあるガバナンス体制の強化 |
| | | SG | ダイバーシティの推進等、多様な人財が活躍できる企業風土の醸成 |

経営目標数値

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%以上を目指します。



※ 単位・億円 ※利益はIFRSを前提とした数値(のれんの償却は計上せず 売却益・持分法適用利益・M&A含む)

業績目標数値

| 2022年度 | |
|-------------------------------|-------------|
| 売上高 | 7,575 |
| 売上総利益 | 1,010 |
| 土木**1 | 235 |
| 建築 ^{※1} | 260 |
| インフラ運営 ^{※2} | 55 |
| 舗装 ^{※3} | 350 |
| 機械 ^{※4} | 75 |
| その他 ^{×5} | 50 |
| 業績に応じた報酬UP(原価分) | ▲ 15 |
| 一般管理費 業績に応じた報酬UP(一般管理費に含む) | 505 (15) |
| 営業利益 ^{※6} | 505 |
| 純利益 | 360 |

| 2024年度 | |
|----------------------|-------------|
| 売上高 | 8,750 |
| 売上総利益 | 1,145 |
| 土木 ^{※1} | 255 |
| 建築 ^{※1} | 310 |
| インフラ運営 ^{※2} | 115 |
| 舗装 ^{※3} | 385 |
| 機械 ^{※4} | 90 |
| その他 ^{**5} | 50 |
| 業績に応じた報酬UP(原価分) | ▲ 60 |
| 一般管理費 | 555 |
| 業績に応じた報酬UP(一般管理費に含む) | (40) |
| 営業利益**6 | 590 |
| 純利益 | 400 |
| | |

※ 単位:億円 ※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) ※4 前田製作所(連結) ※5 前田建設子会社 ※6 利益はIFRSを前提とした数値(のれんの情却は計上せず)





 序章
 第1章
 第2章

 我が国のインフラの現状
 トップの情熱
 私たちが目指す未来

∠⁷ 資本政策·配当政策

── 資本戦略·還元方針

企業価値向上を最優先に、資本効率・最適資本構成・株主還元の目標を定め、定期的に対応策を実施します。

第4章 安全安心と信頼への取り組み 第5章 IR情報 最終章 価値創造の源泉

| | | Medium-term Vision (中期経営 | 計画) 2024 |
|--------------------|-------------|--|---|
| 資本効率 | ROE | 9.5% | 効率的な投資により事業利益を向上 |
| 最適資本構成 | 自己資本比率 | 30%以上 | 財務健全性を維持しながら、機動的かつ効果的に有利子負債を活用 |
| 取 쎋 只 个 将 从 | D/Eレシオ | 0.6倍以下 | が、 にでいる。 では、 でもので、 のでは、 |
| 株主還元 | 配当性向 | 30%以上 | 下記状況を意識しながら実施 ● 資本効率 ● 最適資本構成 ● 報酬への還元 |
| 休工逐儿 | 自己株式の取得 | 2024年度までに 400 億円以上 | ●成長投資 ●純利益目標の達成度 ●ROEなどの指標 |
| 資産効率化 | 政策保有株/純資産割合 | 20%以下 WACC (加重平均コスト)を投資効率の目安とし、 保有妥当性について常に見直し、売却 | |
| 真性 如举化 | 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・統合を検討 |

キャッシュフロー

- ●政策保有株式を含む、グループ保有資産の検証を行い、事業利益によるキャッシュフローに上乗せします。
- ●資本効率、最適資本構成、報酬への還元、成長·恒常的投資、純利益目標の達成度を踏まえながら株主還元をタイム リーに実施します。

| キャッシュイン(~2024年度合計) | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 政策保有株式 の売却 200億円~ 300億円 | ●WACCを投資効率の目安としながら、 保有妥当性について常に見直し、売却 | | | | |
| 固定資産 株式の売却 | ●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・統合を検討 ●子会社/SPC(特別目的会社)※株式につい て効果的かつタイムリーな売却を実施 | | | | |
| 有利子負債の 適正調達 | ●グループとしての資金調達を一本化し、 調達コストを削減 ●資本効率を意識した有利子負債の有効活用 | | | | |
| 事業利益による キャッシュフロー 1,700億円~ 1,800億円 | ●既存事業における収益力向上 ●インフラ運営事業における安定的な収益確保 | | | | |

| キャッシュアウト(~2024年度合計) | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 競争力の源泉となる投資 | 成長投資 1,050億円~ 1,100億円 | ●インフラ運営事業(EIRR10%以上) 3年で360億円規模 ●M&A 3年で500億円規模 ●IT・DXへの投資(ROI3.0以上等) 3年で80億円規模 ●環境配慮型への転換や、高効率な生産設備を導入など | | | | | |
| る投資 | 恒常的投資 450億円~ 550億円 | ●重複しているグループ資産の統廃合等を行いながら、 計画的に社屋や生産設備等に投資 | | | | | |
| 企業価値向上に繋がる還元 | 株主還元 600億円~ 700億円 | ●下記状況を意識しながら実施 資本効率 最適資本構成 報酬への還元 成長投資 純利益目標の達成度 ROEなどの指標 ●配当性向30%以上 ●2024年度までに400億円以上の自己株式を取得 | | | | | |

※SPC(特別目的会社):ある特定の事業を営むことを目的とした会社で、インフロニアグループでは、コンセッション事業などの運営会社があります。



第3章
インフロニアの経営計画

_ プ ESG戦略

ESG戦略の推進

持続的な価値創造に向け、ESG戦略を推進します。

環境

「攻めと守りの環境配慮型社会の実現」

温室効果ガス排出量の削減と 脱炭素社会への貢献 事業バリューチェーンそのものにおける温室もに、環境負荷低減に寄与する効率化・高度化

効果ガス等の削減、資源循環への取り組みだけでなく、新たな再生可能エネルギー事業等をけん引するとと技術・工法の開発と導入も促進します(P.33 マテリアリティ参照)。

TCFD提言への賛同と情報開示

TCFD*のフレームワークに則り気候変動による ます(2022年6月30日当社HPにて公開)。 財務影響を分析し、気候変動リスク・機会への対応に関するTCFDの提言に沿った気候関連の情報を開示し

環境経営の継続・強化

前田建設グループが2009年に掲げた「環境の保全への取り組み、自然共生社会に向けた

経営No.1」を引継ぎ、ホールディングス全体の取り組みとして「地球への配当(P.58)」を実施し、生物多様性取り組み等を継続・強化します。

※TCFD P.107参照

S 社会

「『価値創造人財』の育成」「相互尊重社会の実現」「働きがい・働きやすさ」

社会課題解決への貢献

コンセッション事業等の官民連携事業への参画を通じた安定的な供給力の確保を行います。

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、パートナーである協力会社への経営支援や人財育成

グループ人財戦略の策定

価値創造人財の持続的な輩出によって、付加人財が活躍できる企業風土・制度の構築によ

価値を高め、企業価値の向上を実現することを目的とし、グループ人財戦略を策定しました(P.59)。多様なる社員エンゲージメントの向上、個の力の向上に向けた人財の最適配置や戦略的人財育成投資を行います。

グループ人権方針の制定

当社の事業活動において直接・間接的に人権 て公開)。企業活動全体における効果的実行の

に影響を及ぼす可能性を認識し「インフロニアグループ人権方針」を制定しました(2022年6月30日当社HPにため、すべての役員及び社員に適切な研修と教育を行うとともに、関連取り組みの情報開示を行います。

Gガバナンス

「実効力を支えるガバナンスの強化」

ガバナンス体制の強化

社外取締役比率(50%以上)を高め、多様な 図っています。各委員会の委員長は独立社外 スキルをもつ経営層による指名委員会等設置会社(指名・報酬・監査委員会)とし、ガバナンス体制の強化を取締役としています。

実効性ある体制と取り組み

サステナビリティ委員会を設置しESGのガバナダイバーシティ等への実効性ある体制づくりと

ンス体制を構築し、PDCAサイクルの実践により、バリューチェーン全体の環境・コンプライアンス・リスク管理・取り組みを通じて、中長期での目標達成を目指します。

経営資源の適正配分

当社のインフラの未来に挑むビジネスモデルが透明性を持って行います。

生み出す付加価値を最大化(企業価値の最大化)する各事業セグメントへの経営資源配分を的確かつ迅速に

多様な投資資金の活用

投資委員会を通じた自社だけでない多様な投資

資金を活用する財務戦略により、効率化と加速化を可能とします。

環境

インフロニアグループでは、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「脱炭素」「資源循環」「自然共生」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。

脱炭素社会への取り組み

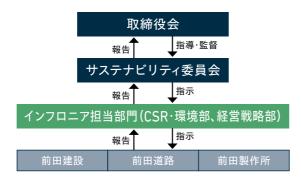
●気候変動に関する方針・考え方

世界は感染症が収束した後の経済回復に向け、温室効果ガスの削減目標を引き上げ、脱炭素と循環型経済への移行を加速しています。当社を取りまく経営環境として、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 CO_2 排出量の目標値を「実質ゼロ」に設定し、取り組みを推進しています。

●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ひと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。



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。社会環境や市場の変化を踏まえ、「移行」及び「物理的変化」に関するリスクと機会を抽出・分析・評価しました。これまでも再生可能エネルギー事業の開発などを行うことによって、事業を通した環境課題・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繋がる事業の推進及び拡大を通じて付加価値の向上を図り、企業のサステナブルな成長を目指します。また、供給者として再生可能エネルギー事業を拡大するだけでなく、エネルギーを大量に消費する需要者としても省エネ化、木造・木質化、低炭素化技術の開発などを通して、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

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。

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

指標と目標

CO2削減目標

| 対象 | 目標(2018年度比) | 指標 |
|---|---------------|--|
| | 2050年 排出実質ゼロ | 世山皇の世みだニコも明二 |
| スコープ1,2 排出量 | 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 | 2050年度 RE100 | - - 再生可能エネルギー(電力)利用率の推移グラフを開示 |
| 再生可能エネルギー(電力)利用率 | 2030年度 RE60 | 行主り比エネルイー (电力) 村用学の推修グラブを開か |
| 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:自社施工建造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LCCO2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(2021年6月 第三者検証取得)

●バリューチェーン全体の温室効果ガス(GHG)排出の削減

当社グループでは、「2050年カーボンニュートラル」に向けてバリューチェーン全体での排出削減を進めています。今後、インフラ運営事業においても、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構築し、環境負荷削減のワンストップサービスの構築を目指します。なお、2021年度はGHG排出量算定報告書(2020年度 ホールディングスサプライチェーン排出量)について第三者保証を受けています。今後、ESG債等の発行を予定しています(2022年9月第一回グリーンボンド発行を実施)。

事業活動の上下流における主なCO。排出



| スコープ | 取り組み内容 | | | | | |
|-------|---|--|--|--|--|--|
| スコープ1 | ●施工の合理化や先進的な建設機械の使用●低炭素燃料の活用による削減●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(フォームドアスファルト技術の推進、低炭素合材の販売) | | | | | |
| スコープ2 | ●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 | 【カテゴリ1:委託工事、購入資材】 ●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 【カテゴリー2:資本財】 ●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 【カテゴリ11:自社施工建造物及び製品の使用に伴う排出】 ●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 | | | | | |

〈建物運用時のCO₂排出量削減事例:中規模事務所ビルのZEB化改修〉

前田建設はZEB^{**}を推進するにあたり、ZEBリーディングオーナー、ZEBプランナーに登録し、設計・施工及びコンサルティングまで行う総合省エネプランナーとしての取り組みを進めています。特に、既存建築物におけるZEB化改修は

新築に比べて実施例が少ないなか、前田建設では中規模事務所ビルであるMKD 名古屋ビル(愛知県名古屋市)、一口坂中央ビル(東京都千代田区)において、断熱や日射遮蔽等の外皮性能の向上により熱負荷を削減した上で、空調の再設計を実施しました。さらに、汎用的な省エネ技術を組み合わせることにより、両ビルともに ZEB Readyを実現しています。今後も、新築及び改修の「W ZEB」(ダブル・ゼブ) に取り組むことにより、ZEBのリーディング企業を目指します。



一口坂中央ビル

※ZEB(ゼブ): Net Zero Energy Buildingの略称。年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロまたはマイナスの建築物のこと 舗装事業でのCO2排出量削減(P.82) インフラ運営事業での再生可能エネルギー事業の推進(P.86) 機械事業でのEV建機の拡充(P.90)

資源循環への取り組み

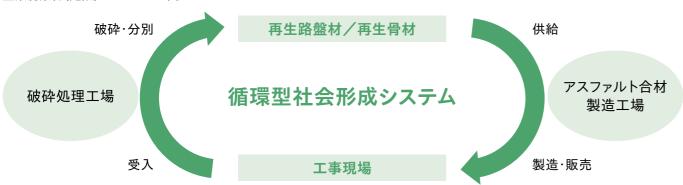
●資源循環に関する方針・考え方

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。インフロニアグループは、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を進めています。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殆どは、舗装事業における破砕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。

産業廃棄物(建設)のリサイクル図



一方、繰り返しの再資源化による再生骨材の品質低下が懸念されましたが、フォームドアスファルト合材の製造により、 再生骨材の品質低下を抑制することができました。通常のアスファルト製造よりも加熱温度を30℃程度下げる事で再生骨 材中の旧アスファルトの熱劣化を抑制します。今後、全国の工場での製造を展開し、より一層の品質管理の徹底と長期的 な資源循環に取り組んでいきます。

自然共生社会を目指して

●生物多様性に関する方針・考え方

私たちがめざす「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・更新を含めたすべ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めざします。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。今年は地元木材を使った熊本県八代市新庁舎を建設し木造建築の普及に努めました。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めざして生物多様性の保全を推進する他、水道系コンセッション事業と関連して水資源の維持など、事業全体で取り組みを進めています。

https://www.infroneer.com/jp/sustainability/environment/biodiversity.html

→木造建築の詳細はWEBサイトをご覧ください。 🔲 https://kidetatetemiyou.com/projects/

〈グリーンインフラ事例: 浜松防潮堤における取り組み〉

前田建設は静岡県浜松市において、約17.5kmにわたる防潮堤整備事業に参画しました。この防潮堤は中心部に CSG材 (P.74参照)を用いることで、津波によって周りの土砂がある程度けずられてもCSGがしっかり残って津波を緩

衝する粘り強い構造体となっています。また、覆土により防災林機能の再生が可能となり、環境・景観にも配慮するほか、飛砂や塩害の助長などによる人家への影響が抑制されます。その他、地元NPOとの協働でアカウミガメ保護や希少植物の移植など、自然環境に配慮した施工を行いました。施工期間中より地元の浜松南高校と取り組んでいたカワラハンミョウの保護活動については、事業完了後も同校が取り組みを継続した結果、2021年に環境大臣賞を受賞しました。



浜松防潮堤

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います。具体的には、連結純利益の2%を目安に配当額を設定しています。また、単に企業として資金を拠出するだけでなく、地域やNPOと協力しながら社員や家族も積極的に関わる活動を推進しています。これは、2010年より前田建設が取り組んできた制度をインフロニア・ホールディングスに引き継いだものです。この地球への配当は、企業としての活動を推進する「グリーンコミット」と「SII (Social Impact Investment)」、個人としての活動を推進する「エコポイント制度『Me-pon』」の3つの枠組みから成り立っています。

地球への配当コンテンツ

| インフロニアの森 エコエイド SII (Social Impact Investment) | |
|---|--|
| | |
| エコシステム エコエンジェル コーニー コーニー | |
| エコスクール グリーンR&D エコポイント制度「Me-pon」 | |

●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しくみです。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」

日常生活において積極的に環境活動に取り組む社員とその家族を応援し、個人の環境活動の見える化を図ることを目的としたエコポイント制度です。専用のWEBサイトを通じて、社員やその家族が行う自主的な業務外の環境活動に対して会社がポイントを付与します。貯まったポイントで社員ご本人が環境配慮製品などを選んで購入することもでき、地球に優しいしくみです。
→地球への配当の詳細はWEBサイトをご覧ください。 http://www.maeda.co.jp/csr/sacca/cwsac/

〈グリーンコミット事例:インフロニアの森 たかもり における森林整備活動〉

2010年度より自治体が設ける企業の森づくり制度を通じて「インフロニアの森たかもり」(熊本県阿蘇郡高森町)の協定を結び、継続的に支援を行っています。現地NPO法人と協働して森林保全活動を実施する他、毎年行う森林整備活動では、社員、家族とともに森づくりの輪を広げています。

この活動も10年目を迎えました。植林や森林の下刈り等による地球温暖化抑制への貢献や、ボランティア活動を通じた地域交流への寄与など、長年の取り組みが評価された結果、2022年に熊本県の県知事表彰を受賞しました。

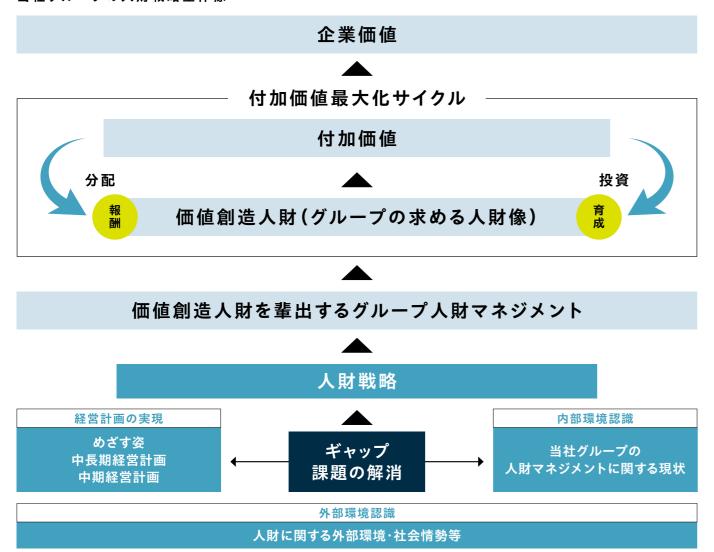


インフロニアの森 たかもり

社会

インフロニアグループは、価値創造人財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、中期経営計画の方針のもと、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、グルー プにおける人財マネジメントの現状を踏まえ、グループ人財戦略を策定しました。

当社グループの人財戦略全体像



人財戦略の実行体制

具体的な施策の実行に当たっては、ホールディングス人材戦略 部がグループ全体最適の観点で取組方針の打ち出し、施策実行状 況の見極め、グループシナジーの発現を担い、事業会社人事部・人 事関連部門は、グループの方針に基づいて自社に最適な形で施策 を実行する役割を担います。

インフロニア・ホールディングス 人材戦略部 全体最適とグループシナジーの発見

事業会社 人事関連部門 グループ方針ベースの自社最適実現

価値創造人財による付加価値最大化サイクル

人財が生み出す付加価値は当社グループの製品・サービスです。その顧客への提供により獲得した収益を人財への分 配・投資につなげ、さらなる付加価値を創造し、付加価値最大化のサイクルを実現します。

人財に対する付加価値分配は、賞与算定基準に付加価値生産性(P.07)を用い、成果に対して明確な分配をし、人財の モチベーション、生産性向上、組織の一体感醸成に向けた取り組みを開始しています。

序章 我が国のイン

第1章

第2章

第3章 インフロニアの経営計画

第5章 IR情報

最終章

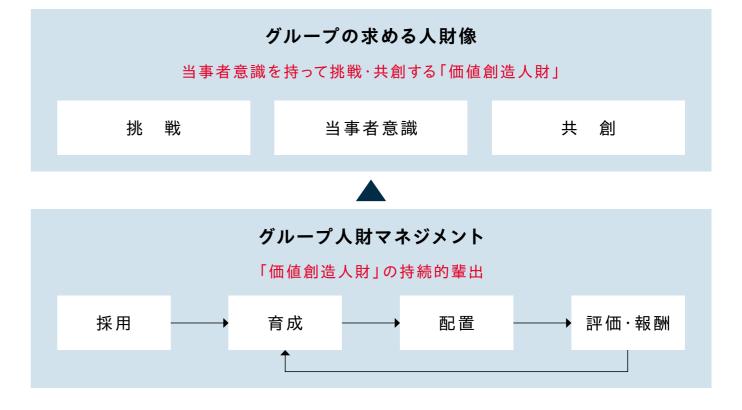
あらゆるパートナーと共にインフラの未来を創る挑戦に向けて

●グループ人財マネジメント「『価値創造人財』の持続的輩出」

当社グループは、人財は付加価値最大化の原動力であるという考え方のもと、人財への投資が企業価値向上の起点で あると認識し、積極的に投資を進めていきます。グループ人財マネジメントによってグループが求める人財像として標榜する 「当事者意識を持って挑戦・共創する『価値創造人財』」を持続的に輩出し、企業価値向上を実現します。

●グループの求める人財像「当事者意識を持って挑戦・共創する価値創造人財」

グループにおける「当事者意識を持った人財」とは、主体的に事業を成功させる「経営者の意識を持った人財」であり、 実際に経営の舵を取らずとも、担当領域に固執することなく常に全体最適を意識し、どうすれば課題を解決できるか自ら 率先して考え、行動することができる人財です。より広く大きな範囲に当事者意識を持って挑戦・共創することが価値創造 を実現し続けるために必要であると考えています。



グループ人財戦略

価値創造人財の持続的輩出に向けて、グループの人財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 人財戦略の4つの柱を打ちたて、重点施策を策定し、人財投資を進めていきます。



序章

第1章

第2章

第3章 インフロニアの経営計画

最終章

●人財獲得競争力の強化

多様な価値観、知見、能力を持つ人財を戦略的に確保し、「一気通貫×領域拡大」、「請負×脱請負」のビジネスモデルを 通じて価値創造を実現します。グループの目指す未来や使命、事業や仕事の内容、企業文化、魅力的な人財、処遇をター ゲットとなる人財に向けて効果的にアピールしていくための体制を構築します。

●戦略的人財育成投資

インフロニアグループは、従来より人財育成投資を強く推進してきましたが、より変化が激しい時代を乗り越え、成長を 続けるためには、グループ全体を強力にけん引する経営者・幹部人財の計画的育成、一律一様の研修に留まらない個々の 人財に最適な学びへの投資、環境変化に応じた不断の学び直しであるリスキリング、グループ全体のビジネス基礎スキル の向上が必要であると認識しています。グループ全体の共通育成投資と各事業会社において必要とされる専門性を高め る育成投資により、人財が生み出す価値、人財そのものの価値を高めていきます。

●人財の最適配置

戦略実行に必要な人財を、必要な時に、必要な人数を過不足なく配置することにより、付加価値最大化を実現します。グ ループ全体でタレントマネジメントを推進することによって、中長期戦略において必要となる人財の育成や確保を計画的に 進め、最適な人財配置の実現を目指します。

●働きやすさ・働きがいの追求

経営統合の直後に従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。結果の振り返り、対応策の実行とPDCAサイクル を展開していくことでエンゲージメントの向上、モチベーションアップ、生産性向上を目指します。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 な人財が積極的に活躍できる制度や企業文化を醸成します。

●施設環境・IT設備の充実(前田建設)
●職場内の連携、目標達成意欲(前田製作所) エンゲ 顧客基盤の安定性(前田道路)財務状態の健全性(前田道路) -ジメント グループ各社共通の弱み 「組織風土」 ●全社的な連帯感

ŋ

グループ各社の強み

●階層間の意思疎通

●部署間の連携 等

●相互尊重の精神

グループ全体の改善施策

~コミュニケーションの活性化と一体感醸成~

- ●全従業員参加型の社長キャラバンを全国各エリア別に計13回開催し
- 経営理念の浸透や戦略・施策の説明、意見交換を実施
- ●取締役会・執行役会資料等のグループ全社公開(インサイダー情報を除く)
- ●社長キャラバン、エンゲージメントサーベイ実施時の従業員からの意見、質問に担当役員が回答し、 グループ全体に共有
- ●グループ全体の計内お問い合わせ窓口の設置
- ●各事業会社の特性に応じた個別具体的な課題について個社・事業セグメント・組織単位等で施策の検討・実行

 \rightarrow

維持・さらなる強化に努める



社長キャラバン会場の様子

●人権

人権にかかるリスク及び機会が企業に与える影響を真摯に受け止め、2022年6月23日開催の取締役会において、「イン フロニアグループ人権方針」(以下、「人権方針」。)の制定を決議しました。当社は、自らの事業活動が直接または間接的に 人権に影響を及ぼす可能性を認識しており、「人権方針」がインフロニア及びグループに浸透し、企業活動全体で効果的 に実行されるよう、すべての役員及び社員に適切な研修と教育を行います。また、人権の尊重に対する取り組みについて、 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。

https://www.infroneer.com/jp/sustainability/social/

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、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。(P.40)

資金繰り

●前渡金制度の創設・保留金制度の廃止

協力会社の資金繰りや先行投資に関する負荷の低減に資する取り組みとして、従来の支 払いサイトの短縮とともに、担保を目的とした工事代金の支払い保留制度を廃止し、特定の 材工一式契約工事において着工前渡金の支払い制度を創設しました。

人財 確保・育成

●協力会社求人情報の発信・育成支援

建設技能者の人財を確保し、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。グループ各社のWEBサイトにて協力会社の求人情報、職場 環境、福利厚生等を発信することで担い手確保支援を進め、工事施工に必要となる公的資 格の取得支援や勉強会の開催、グループの工事現場における実績と技術力を評価する表彰 制度や勤務実績に応じた支給金制度によって人財育成支援を進めています。

●地域の活性化とパートナー支援

前田建設の協力会社会(前友会)

前友会会員は前田建設のベストパートナーとして 部会活動を通じて安全品質の向上に努め、すべての ステークホルダーから信頼されるグループを目指して います。また、前友会の求人サイトであるTEAM-Zから は会員に様々な情報を発信し結束力を高めています。



前友会会長 海道建設株式会社 代表取締役社長 海道 謙司

現在、建設業界や会社の課題は山積しており、担い 手不足など喫緊の課題もありますが、我々はこれから 世の中がどうなるかを考え、変化が訪れる前に課題に 取り組んでいくことが求められています。次世代を担 う経営者で構成された次世代の会では、前田建設の 次世代の会とともに脱請負の現場を体感するなど、 ホールディングスの目指す新たな事業領域の拡大によ るビジネス機会の広がりに期待するとともに、我々も 社会の変革に対して持続的な挑戦を目指しています。



前友会次世代リーダーの会 坂本工業株式会社 代表取締役社長 坂本 幸一

前田道路の協力会社会(共栄会・瀝友会)

1968年に前田道路の施工、運搬体制強化を目的に共栄会、瀝友会制 度がスタートしました。私たち会員にとって、半世紀以上にわたり専属協 力会社として各地域に密着した道づくりを行ってきたことは大きな誇りと なっています。現在、設立当初の会員を含め共栄会98社、瀝友会57社、合 計約3.500名が従事しています。一方で、昨今の舗装業界では原油高や慢 性的な建設技能技術者の不足など、厳しい風が吹いています。私たちは、 このような状況下でも成長し続けることができる企業集団になる必要が あります。インフロニア・ホールディングスのパートナーとして、私たちもひ ときわ輝く集団となれるよう、様々な課題に共に取り組んでまいります。



共栄会会長 株式会社松橋工務店 代表取締役社長 松橋 真一 瀝友会会長 有限会社森田商事 代表取締役会長 森田 徳治

※前友会の概要:全国12支部、会員数567社。1948年に土木は「協調会」、1967年に建築は「前進会」としてスタートし、1969年に合併し「前友会」が発足。(https://team-z.jp)

序章 我が国のインフ

第1章

第2章 私たちが目指す未来 **第3章** インフロニアの経営計画

第5章 IR情報

最終章

ガバナンスコ

社会におけるガバナンスへの意識の高まりの中、「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 は、社会的視点からの投資判断や経営評価などを重視し、社外取締役が過半を占める指名委員会等設置会社にしました。



取締役 西川 博隆 取締役/執行役 塩入 正章

取締役(社外) 米倉 誠一郎 取締役(社外) 森谷 浩一

指名委員長

取締役(社外) 高木 敦

報酬委員長

橋本 圭一郎 取締役会議長·監査委員長

取締役(社外)

前田 操治

取締役会長

設備投資戦略担当

岐部 一誠 CEO

取締役/代表執行役社長

取締役(社外) 村山利栄

| | | 期待される役割・専門性の項目 | | | | | | | | | |
|--------|----------------------------------|----------------|----------|------|-----------------|-----------|--------------------|--------------------------|-------------|----------|-----------------|
| 氏名 | 当社における地位 | 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 | 人財育成 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 | 0 | 0 | | 0 | | | | 0 | 0 | |
| 岐部 一誠 | 取締役 代表執行役社長 指名委員 報酬委員 | 0 | 0 | | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| 西川 博隆 | 取締役 監査委員 | | 0 | | 0 | 0 | | | | | |
| 塩入 正章 | 取締役 執行役 指名委員 | 0 | 0 | | 0 | | | 0 | | | |
| 橋本 圭一郎 | 社外取締役 取締役会議長 指名委員 監査委員長 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | | 0 | 0 | 0 |
| 米倉 誠一郎 | 社外取締役 指名委員 報酬委員 | | 0 | | | | 0 | | 0 | | 0 |
| 森谷 浩一 | 社外取締役 指名委員長 報酬委員 監査委員 | 0 | | | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 |
| 村山 利栄 | 社外取締役 指名委員 報酬委員 | | 0 | 0 | 0 | | | | 0 | | |
| 髙木 敦 | 社外取締役 指名委員 報酬委員長 監査委員 | | 0 | 0 | | | | | 0 | | |

※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。

基本的な考え方

インフロニア・ホールディングスは、人々の生活基盤を形成し、豊かな社会の実現に寄与する事業に誇りを持ち、自信をもっ て社会的使命を担えるよう、企業活動の基本となる倫理要綱を定め、法令等の遵守体制を整備し、適切な運用を行っています。 機会ある毎に汚職、背任、不正工事等の徹底排除を訓戒し、根絶することを経営の基本信条とします。常に公明正大な企 業活動を続けていくため、倫理要綱の基本遵守事項とともに、次の項目にも注力していきます。

■腐敗防止

日本国内外を問わず、公務員への賄賂、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「政治・行政との関係」とし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」にかかわる原則を支持・表明しています。

■反競争的行為

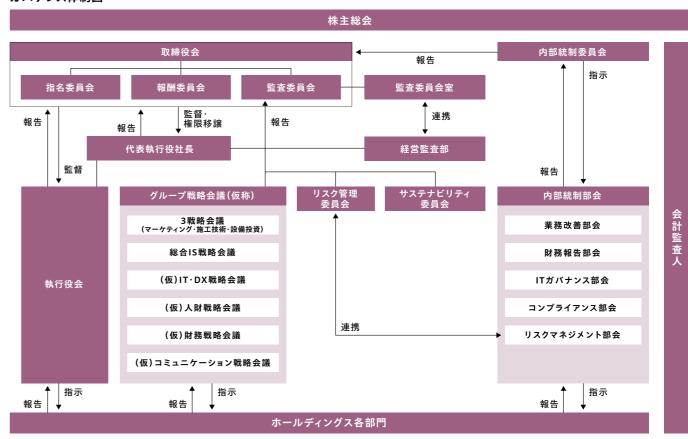
入札談合については各事業会社ごとに「入札談合防止方針」等を定めており、より実効性をもって防止に努めるものと しています。また、この方針改定に合わせて、社員の遵守すべき「入札談合防止の規定類」も実効性の高い内容とし、例え ば、同業他社との会合において入札談合の疑いがある話題が出た場合の退席ルールを明記するとともに、コンプライアン ス教育を徹底しています。

■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、経営理念に徹する事で社会の信頼に応えていきます。

ガバナンス体制図



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

執行役会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、取締役会 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。2021年度は「ガバナンス」「コンプライアンス」「災害・気候変動」等のテーマについて横断的に評価・分析を行いました。

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、利用者等が不利益な取扱いを受けない体制を整備し、運用しています。

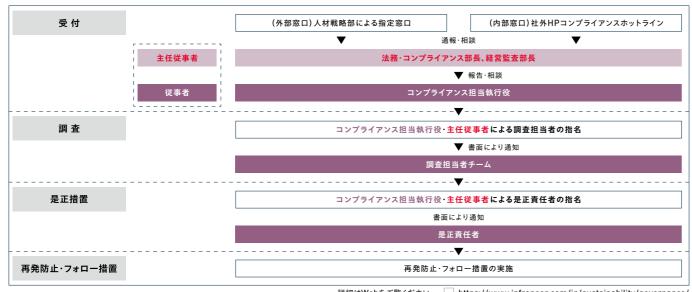
5. グループ管理体制

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又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、法令順守の観点から、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。

内部通報対応フロー図(一部抜粋)



詳細はWebをご覧ください。 💂 https://www.infroneer.com/jp/sustainability/governance/

役員報酬等の決定方針・報酬体系等

当社の役員等の報酬等の内容に係る決定に関する方針は、高度な独立性を確保した報酬委員会にて決定しています。報酬委員会は、客観性・透明性を重視した運用プロセスを構築しており、役員報酬等の決定方針の妥当性の検証を毎期行います。2021年度においても、「役員報酬制度の基本原則」と「報酬体系」を定め運用しています。

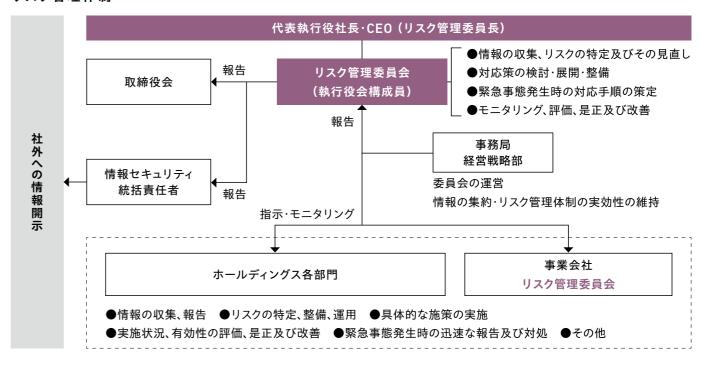
役員報酬体系は、基本報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬で構成されています。業績連動報酬は、単年度の全社業績目標の達成度等に連動する年次インセンティブと、中期経営計画の業績目標達成度等に連動する中長期インセンティブで構成され、非金銭報酬は株主の皆様との利害共有を目的とした譲渡制限付株式報酬から構成されています。役員報酬の種類別報酬割合は、役位上位者の業績連動報酬の割合を高めることで業績及び企業価値向上に対する責任の重さを報酬構成割合に反映しています。

- インフロニア・ホールディングス 2022年度リスクマップ

高リスク領域



リスク管理体制



_ フィンフラ事業領域拡大と挑戦

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。 時代で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、各社それぞれが培ってきた技術や知識と 新たなる挑戦の意欲により、地域・社会とともに成長し、企業価値向上に努めてきました。

今、その変化のスピードは一段と早くなり、インフラを取り巻く課題も複雑化・多様化しています。その中で、次の100年も 生き抜き、地域・社会とともにある企業として、私たちは、グループが一体となって、一つ一つの事業に誠実に向き合い、ス テークホルダーの皆様とともにインフラサービスの未来に挑んでいきます。



愛知アリーナ



1930年

前田道路

設立

1919年

前田建設工業

創業

●社会環境の変化

⇒インフロニアの挑戦

1962年 前田製作所

創業

1960年代

海外土木・建築事業へ

1980年代

●都市化・人口増 ⇒安全安心でより豊かな生活のためのインフラを整備

アスファルト合材事業へ

自動車の普及と道路整備需要拡大 ⇒アスファルト合材製造販売事業の全国への供給体制を確立

超高層建築・ドーム等、建設の高度化へ

●大都市化、多様化するライフスタイル

⇒生活を楽しむインフラの整備へ

建設機械事業へ

●機械化需要の拡大 ⇒インフラ整備の安全・品質の確保と効率化

1950年代 都市土木事業へ

-戦後復興

⇒生活基盤としてのインフラの整備

1920年代 山岳土木事業へ

●日本の近代化

⇒国の発展を支えるインフラ整備の幕開け

第2章 私たちが目指す未来

第3章

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。

2021年 インフロニア・ホールディングス株式会社設立

社会・地域の安全安心とサステナビリティ ⇒「総合インフラサービス企業」へ

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。

2020年代 公共施設包括管理事業へ

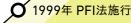
●地域課題の多様化 ⇒地域ごとに最適なインフラサービスの挑戦

2010年代 再生可能エネルギー・コンセッション事業へ

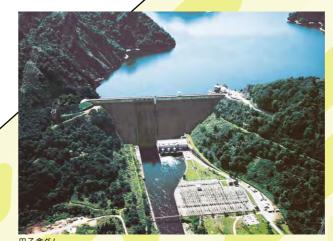
●環境意識の高まり、インフラの老朽化 ⇒脱請負、環境経営No.1の推進

2000年代 PFI事業・リテール事業へ

- 建設市場縮小 ⇒新たなインフラサービスへ







東京湾横断道路・海ほたるパーキングエリス

法改正等の動き

近年のインフラ関連

2022年 PPP/PFI推進アクションプラン改定 C

2021年 道路法改正 🕥

2020年 国家戦略特区法改正 🕥

2019年 水道法改正 🔿

◯ 2013年 民活空港運営法施行

○ 2011年 PFI法改正



INFRONEER Holdings Inc.

凡例)

🧳 🕶 セグメント紹介

インフロニアグループは、既成概念にとらわ れず世界中に最適なインフラサービスの提供 を目指す「総合インフラサービス企業」として、 土木事業、建築事業、舗装事業、インフラ運営 事業及び機械事業を主な事業とし、さらにリ テール事業から不動産事業まで幅広く展開し ています。個々のセグメントのさらなる事業強化 とともに、それぞれの強みを活かしホールディ ングス全体としてシナジーを発揮し、社会・地域 の安全安心を提供し続けていきます。

| インフロニア・ホールディングスのセグメント | | | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|--|--|--|--|
| 土木事業 | 前田建設工業(株)土木事業 前田建設工業(株)不動産事業(土木) | | | | | | |
| 建築事業 | 前田建設工業(株)建築事業 前田建設工業(株)不動産事業(建築) | | | | | | |
| 舗装事業 | 前田道路(株)(連結) | | | | | | |
| インフラ運営事業 | 前田建設工業(株)インフラ運営事業 匿名組合五葉山太陽光発電 愛知道路コンセッション(株) 匿名組合愛知道路コンセッション 匿名組合美祢太陽光発電 匿名組合八峰風力開発 | | | | | | |
| 機械事業 | (株)前田製作所(連結) | | | | | | |
| 関連事業 | (株) JM (株) エフビーエス フジミエ研 (株) Thai Maeda Corporation Limited | | | | | | |

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の山岳土木から始まり、都市土木、海外工事へと活躍の場所 を広げ、更にダム、トンネル、シールドと工事の幅も広げてまいりました。常に「良い仕事をして顧客の信頼 を得る」という前田建設の創業理念のもと、地元企業や協力会社とともにモノづくりと向き合い、インフ ラ整備を通じて会社と社会を支える屋台骨であったと自負しております。

一方、少子高齢化が進み財政が厳しくなる中、インフラのあり方も大きく変わってきています。コア事業の施 工分野においても、さらなるマネジメント力を向上させ、工事の自動化・DX等による生産性向上に真剣にチャ レンジする必要があります。さらに、インフラにおける事業形態が多様化する中で、コンセッション等にも積極 的にチャレンジし事業領域を広げることが、結果として大きなビジネスチャンスを掴むことになると思います。

社会のニーズが大きく変わるこの時代においても、人財育成と技術承継は変わらぬ課題であり益々重 要となっています。各個人が正しい責任感と危機感を持ち、周囲を観察して行動する。さらにこれらを楽し んで進めることが出来れば、この思いが組織力の源泉となり、土木事業ひいては、ホールディングスで目 指す「総合インフラサービス企業」を力強く推進出来ると考えております。



P.71

P.75

前田建設工業株式会社 専務執行役員 中西 隆夫

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

建築事業はニーズの変化に対応した多様な建築技術を育み、上流事業を創出する営業や設計部門、 エンジニアリング部門の成長などにより、この10年で事業規模を1.5倍に拡大しました。重視したのは、 発注者も協力企業も皆、パートナー関係であり続けることです。これはプロジェクトの上流から一体と なって取り組み、課題を乗り越え、リスクも価値も分かちあう「対等」の信頼関係です。

例えば、事業としての適正利益が得られるように発注者にも理解を求めています。そのためには、無駄な費 用を発生させず、より付加価値性の高いものの提供が必要です。実際、物価高騰の際に追加費用をいただい ただけでなく、下がった時にお返しした唯一のゼネコンと自負しております。業界に先駆けて取り組んできた コスト+フィーによる原価開示方式も、常識に縛られず分け合うという意識があったからこそできたものです。

これは当社職員や協力会社の技能者の誇りとやりがいや担い手確保にもつながるものであり、今後 建設業界でも不安視されている担い手不足についても当建築事業では心配してはいません。

当事業単独の案件獲得や技術開発だけでなく、パートナー企業との協業やグループ会社との連携を 加速させ、社会・地域の多様なニーズに応えてともに成長していきたいと考えております。



前田建設工業株式会社 専務執行役員 幡鎌 裕二

序章

第2章 私たちが目指す未来

第3章

最終章
価値創造の頂息

P.79

舗装事業 「一所懸命」精神を大切に、チャレンジ

舗装事業は、舗装を主体とした工事とアスファルト合材製造販売の二つの事業から成り立っています。 インフロニアが目指す持続的成長とその実現に向けた重点目標の一つである「体質改善」には、この 2つの既存コア事業の深化とそのための社員のチャレンジが必要です。前田道路では、一つ一つのこと に丁寧に向き合って事業を進める精神「一所懸命」が全社の合言葉になっていますが、コア事業への取 り組みを大切にしながら、チャレンジする精神も育てたいと考えております。

既存事業は成熟市場であり、さらなる成長には「新たな収益基盤」が必要となります。そのため、舗装 事業で培った技術力を活かし、府中市包括的民間委託業務などの新たな領域にも取り組んでおりま す。今後、さらにグループ全体としてシナジーを発揮できる事業に挑戦して実績を積み上げていきます。

ICT活用による生産性向上をはじめ、グループ会社同士の補完による新たな発想とIoTやDXの活用 から生み出された仕組みを実装・実践し、「生産性改革」を実現していきます。製造工場の電力や燃料の 再生可能エネルギーへの切り替えを推進し、政府が掲げる目標値を達成するよう努力してまいります。



前田道路株式会社 専務執行役員 土屋 聡

P.83

インフラ運営事業 脱請負をけん引し、さらなる価値創造ステージへ

インフラ運営事業は、再生可能エネルギー事業、コンセッション事業を中心に脱請負ビジネスをけん 引してきました。こうした取り組みやホールディングスの経営計画は本年6月に発表された政府のアク ションプラン※とも合致しており、一つ一つの事業で確実に社会要請に応え、次の事業につなげる責務 を感じています。

昨年度は、木質バイオマス発電の事業化、2件の太陽光発電事業の売却など、良質なインフラを社会 に提供するとともに、次の事業開発・投資につなげる収益拡大ができました。コンセッション事業におい ても、空港、有料道路に続き、水道事業を加えるなど領域を拡大しました。今後は、事業開発・運営だけ でなく、インフラのセカンダリーマーケット創出に向け、外部パートナーやグループ企業との連携強化で、 質・量ともに充実した良質なインフラを継続的に社会に提供していきたいと考えています。

地域ごと異なるニーズ・課題に、最適なインフラサービスで応えていくために、グループ各社のエンジ ニアリング力と地域力にインフラ運営事業で培った運営や金融などのノウハウを融合させることで、脱 請負事業の拡大とさらなる付加価値を創出してまいります。



前田建設工業株式会社 常務執行役員 東山 基

※ PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年改訂版) http://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/pdf/actionplan_r4_2.pdf

P.87

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

機械事業では、60年にわたり、建設機械等の設計・製造・販売・レンタル・アフターサービスを手掛け、 社会基盤整備の一翼を担ってきました。オリジナル製品では、「かにクレーン」「クローラクレーン」をはじ め、多様化する現場ニーズに応える製品開発をしています。近年では、カーボンゼロを実現する完全電動 仕様クレーンのラインナップ拡充など、さらなる環境負荷低減に努めています。また、たゆみなく技術開発 に取り組んできた豊富な経験を基盤に、オーダーメイド品の開発・製造も手掛けています。そして、当事 業の強みである設計からアフターサービスまでの一気通貫体制でお客様を強力にサポートしています。

またこの他、世界のトップブランドである「コマツ」の総販売代理店として、国内トップクラスの実績を誇っ ています。ハイブリッド建機や、車両管理システム「KOMTRAX」搭載建機、統合的な建設現場管理システム 「SMART CONSTRUCTION」を実現するICT建機などの最新鋭機を幅広く取り揃え、少子高齢化による 生産年齢人口の減少という社会課題を解決するとともに、現場の効率化・安全化に貢献しています。

今後も、多様な現場ニーズに応えるべく機械メーカーとコマツ総販売代理店の両輪で、さらなる技術 力強化に邁進していきます。さらに、グループ企業との連携により事業領域の拡大を目指します。



土木事業



100年で培った土木技術力による国土強靱化への取り組み

当社の土木事業は、日本という国の成長や危機対応・回避とともにありました。戦後必要とされた電源開発、道路や鉄 道を中心とする移動インフラの整備、都市化が進んでいく中での社会インフラの整備等、日本の高度経済成長を建設事業 として支えてきました。

しかしながら、バブル崩壊以降は国内外において事業機会が縮小し、技術力維持が困難な時代となってきました。

そのような中で、東日本大震災の発生を機に、社会インフラの整備や維持更新に対する社会的な関心が高まりました。 近年、建設業とりわけ土木事業に関しては、国土強靱化、老朽化の進む社会インフラのリニューアル、脱炭素、防衛力の向 上等が喫緊の課題になっています。さらに、それを計画・管理する側の予算や技術者の不足及び担い手不足により、円滑な 事業継続が難しくなりつつある時代にも突入している状況です。

これらの課題や問題を解決し、日本のインフラの潜在能力を向上させる方策として、様々な形での事業形態が活用され る時代となってきています。そのため我々は「総合インフラサービス企業」を目指すべくホールディングス化に踏み切りまし た。それにより土木事業における施工力・設計力・技術開発力の向上というコア事業の強化(深化)と、再生可能エネル ギーやカーボンニュートラル、環境技術等といった新たな事業領域の拡大(探索)を加速しています。

当社の土木事業では、長い歴史の中でモノづくりに欠かすことの出来ない技術力を身に付けてきました。今後は、歴史 と伝統を大切にしながらも、さらに新しい技術力を身に付け、社会インフラを取り巻く時代の要請に応えていきます。

機会

- ●国や地方自治体の財政難により官民連携市場がさらに拡大
- ●官民ともに、インフラ老朽化に伴いリニューアル需要が拡大、 特に道路会社各社による大規模更新事業が加速
- ●カーボンニュートラルをはじめとする環境事業や 再生可能エネルギー事業(陸上・洋上風力等)拡大

強み

総合評価案件における業界トップクラスの

技術評価点1位獲得率と受注率

- ●総合評価案件技術評価点···1位獲得率37%(5期平均)
- ●技術評価1位案件・・・受注率53%(5期平均)
- ●再生可能エネルギー·EPC·CM^{※1}等の実績··· 工事金額440億円(過去5年累積)

INF基盤 構築施策

グル

ープシナジーの追及

業領域への体制構築

戦略

設計施工の案件を含めた受注力のさらなる強化

- ●M&Aや中途採用の推進及び教育体制の整備により、設計体制を強化
- ●顧客ニーズに応える付加価値提案力を向上させ、上流側へのアプローチを強化

リニューアルの取り組み拡大

- ●道路・ダム・電力等のリニューアル技術開発・実績の蓄積により競争力を強化
- ●専門会社等との関係強化及び体制構築

生産性向上技術の開発と体制整備

- ●全プロセスでのBIM/CIM^{※2}の導入、ナレッジの蓄積と活用
- ●トンネル施工自動化技術の開発(目標投入労働量40%削減)
- ●シールド統合管理システムの開発(目標投入労働量50%削減)

グループ連携によるシナジー

- ●重機やシールドマシンなどの製作コストを前田製作所との連携により低減
- ●グループ各社の顧客ネットワークの共有による受注機会の拡大

人財育成

- ●請負事業のシェア拡大、地位確立、利益確保ができる人財育成
- ●事業領域を拡大し、新しい領域で活躍できる人財育成

DXを活用した逸失利益の最小化

- ●従来の属人的な施工管理スキルを標準化し、高いレベルで平準化することで組織全体の施工管理能力を底上げ
- ●経営管理のシステム化により、原価管理精度や設計変更獲得率を向上

持続的な質の良い供給力・体制の確立

- ●協力会社との協働による「現場の生産性向上」への挑戦
- ●協力会社の資金繰りや先行投資に関する負荷を低減する施策の実施

リスク

- ●建設資材の高騰による収益性の悪化 ●担い手不足・高年齢化による現場の生産性の低下
- ●品質·安全等のトラブルによる受注機会の損失●大きな環境変化への順応不足
- ※1 EPC(イーピーシー): Engineering Procuremen Constructionの略称。エンジニアリング事業の設計・調達・建設・試運転からなるワークフローの仕組み
- CM (シーエム): Construction Managementの略称。コンストラクション・マネージャーが、発注者側の立場で設計や工事発注、工程管理などを一体的にマネジメントする方式 ※2 BIM(ビム): Building Information Modelingの略称。建築物をコンピューター上の3D空間で構築し、企画・設計・施工・維持管理に関する情報を一元化して活用する手法
 - CIM(シム): Construction Information Modelingの略称。建築分野で広まりつつあるBIMの概念を土木工事において活用しようというもの

土木事業においては、国土強靱化、老朽化の進む社会インフラのリニューアル、脱炭素、防衛力の向上等の需要が高まっています。そのような背景の中、長期視点での新たな市場開拓や生産性向上などの社会から求められる多様なニーズへの対応をしてきました。

コア事業に関しては、高い技術提案力と積算の精度から業界トップクラスの総合評価力を維持し、受注につなげています。また、実際の工事において、ダムの大規模リニューアルでは、近年の甚大な自然災害や老朽化等の社会問題に対し、高い技術力を活かして挑戦し、大規模改修から治水機能の回復を実現しました。

本技術は鋼製支保工建込み作業の大幅な省人化と施工サイクル短縮による生産性向上や高精度建込みによる品質 向上を実現し、更に切羽肌落ち災害^{※3}に対する安全性も格段に向上しました。

至近の業績に関しては、環境省関連の縮小と大型シールド工事の完工高減少等の要因があるものの、大型の民間工事とその他官公庁工事の受注が堅調であったことにより、概ね1,500億の売上高を維持しています。2021年度においては、国内土木工事の大型完成工事の減少等があり売上高は1,426億円余でしたが、受注高においては国内官公庁工事が伸び悩みつつも、民間工事の受注が堅調であったため1,615億円余の工事量を確保いたしました。

※3 切羽肌落ち災害:山岳トンネル工事において掘削の最先端(切羽)では地山が露出しており、岩石の落下等(肌落ち)による労働災害のこと

業績推移(売上高・利益率)

業績推移(受注高·利益率)



※ 不動産事業を含む数値のため、2021年度以前の数値は公表資料と数値が異なる。 ※ 海外については、当時の為替レートにより算定した額

今後の展望

土木事業が取り組むべき課題は、将来に向けたインフラの老朽化と財源不足を解決する官民連携の推進や、担い手不足を背景とした働き方改革とそれに必要な生産性向上など、多様化しています。

また近年のリスクとして、社会的な大事故の影響による大型工事の遅れや世界情勢の変化による資材高騰を認識しています。 新たな市場機会をとらえるため、風力市場、原子力発電所関連事業、高速道路の床板取替、ダムリニューアル、地方自 治体の水事業等への取り組みを一層強化しています。

現在設計中である「大町ダム等再編土砂輸送用トンネル工事にかかる技術協力業務」において既設ダムの洪水調整容量確保のための堆砂対策技術が評価され、国土交通省ECI^{※4}業務を初めて受注し、設計完了後の契約に向けて取り組みを進めています。生産性向上においては、DXや自動化、無人化などの新しい技術の導入や協力会社職員の育成・連携強化を推進しています。

来期以降においても、引き続き総合評価案件の技術評価点1位獲得率を維持し、堅実な国内官公庁工事の受注、民間工事の拡大等により業績の回復を見込んでいます。

※4 ECI: Early Contractor Involvementの略称。設計段階から施工者が関与する発注方式のひとつ

序章

第1章

第2章

第3章 ニアの経営計画 安全

第4章 全安心と信頼への取り組み 第5章 IR情報 最終章

TOPICS



インフラの老朽化に挑む初の大規模ダム・リニューアル

日本の多くのダムが堆砂による機能低下や老朽化問題を抱えています。また近年台風などの自然災害が増加しています。リニューアル工事はそれらの問題を解決する大きな取り組みのひとつです。本プロジェクトでは発電運用しながら大規模改造する国内初の工事に挑戦しました。

山須原発電所ダム通砂対策工事のうち土木工事施設用途:発電所/所在地:宮崎県東臼杵郡諸塚村/竣工年:2022年/日建連表彰2022第3回土木賞受賞

ダム技術を活かした国土強靱化への取り組み

東日本大震災以来、自然災害への防災ニーズが高まっています。本プロジェクトでは、南海トラフ巨大地震に備えた、浜松市沿岸域 17.5kmの区間における防潮堤の整備工事を実施しました。ダム技術である CSG^* を核としているのが特徴です。地元の寄付金による地元の思いを叶える事業であり、近隣地域のモデル事業として、当社は統括マネジメントを務め、国土強靱化に取り組みました。

浜松市沿岸域津波対策施設等整備事業 浜松防潮堤建設工事施設用途:堤防(海岸)/所在地:静岡県浜松市/竣工年:2020年/日建連表彰2022第3回土木特別賞受賞



※ CSG: Cemented Sand and Gravelの略称。現地発生材に、セメント、水を添加し、簡易な練り混ぜにより製造されるセメント系固化材)を用いたダムであり、かつ提体の断面を台形形状とすることで、跨計・材料・施工の3つの合理化を実現できる新しい形式のダムのこと



安全性向上・人手不足を解消する無人化施工

技術継承・安全性向上・生産性向上は建設業の長年の課題です。本プロジェクトは、一般国道218号高千穂日之影道路における平底トンネル(延長1,665m)の新設工事です。特殊な地層と厳しい制約条件の中で、当社の高い技術力を最大限に発揮し無事貫通させました。技術開発にも積極的に挑戦し、鋼製支保工建込の無人化等の技術を確立しました。ここで培ったノウハウを今後のトンネル・シールド工事に展開していきます。

宮崎218号 平底トンネル新設工事 施設用途:道路用ずい道(山岳)/

所在地:宮崎県西臼杵郡日之影町/竣工年:2020年

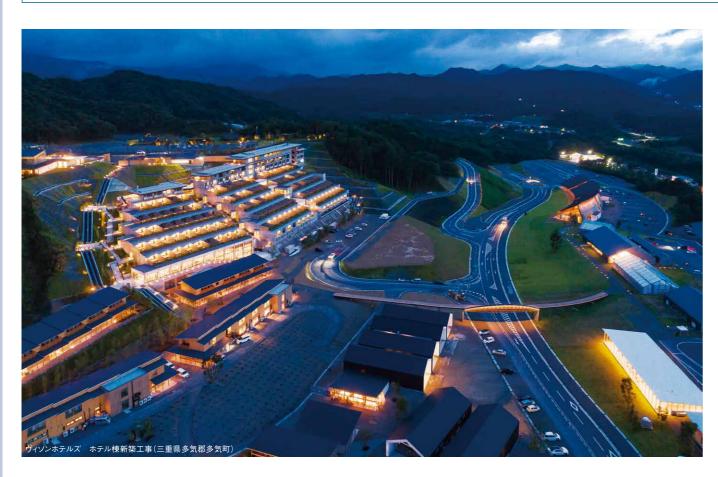
社員の声

現在、和歌山県と三重県の県境を流れる熊野川に橋梁を架設する工事を担当しています。同橋梁は公共交通の利便性向上の他、南海トラフ地震の避難場所としての役割も担っており、工事を通してインフラ整備の重要性を肌で感じています。プライベートでは、同じ前田建設の土木系職員と結婚し、7月に第1子が誕生しました。産後は妻も復職し、共働きで子育てと仕事を両立したいと話し合っていますが、転勤に伴う保育施設の途中入園は、定員に空きがなく断られるケースもあるらしく、子育て支援制度の充実が必要だと考えています。今後、企画関連の仕事に携わるチャンスがあれば、子育て支援制度の一環として企業内保育所の導入に挑戦したいと、夫婦共々意気込んでいます。



2015年入社 前田建設 熊野川大橋作業所 袋井 孝洋

建築事業



変化する街づくりに応える多様な建築技術

高度経済成長で都市部の開発が急速に進んだ時代、都市部等において事業活躍の足掛かりを築くため1960年に建築 部を発足し、翌年から住宅分野へ本格的に進出しました。着実に建築技術を身に付けていき、1990年代から超高層建築 (高さ100m以上)への挑戦が始まり、2008年には、当時国内最大規模の集合住宅である「THE TOKYO TOWERS」(地 上58階・2棟)を手掛けるまでに成長しました。これまで40棟を超える超高層建築を完成させ、超高層住宅分野における リーディングカンパニーであると自負しています。東京五輪においてもこの技術力を活かし、1,000億円を超えるプロジェク トへの参画を果たしています。

大都市圏及びその周辺地域において、木造密集地等の都市機能の更新・地域の活性化・防災機能の強化などの課題を 抱えています。当社は長い時間をかけて地域住民をはじめとする関係者とともにその地域に最適な再開発に向けた協議 や計画を進めてまいりました。

近年、その事業化が実現しはじめ、現在は市街地再開発事業を当事業の軸として、顧客満足度を重視した+αの付加価 値提供を目指しています。安全安心な街に変えるのはもちろんのこと、地域の歴史・特色を活かした新しい街づくりに取り 組んでいます。

また、ホールディングスの新体制となり各セグメントとのシナジーを十分に活かし、新しい事業モデルの構築にも取り組 んでいます。前期は愛知県新体育館の整備事業を事業計画から携わることで受注し、現在施工を進めています。今後も、建 築事業として培った技術力を基礎とし、社会の課題解決をしていくことに注力していきます。

機会

- ●社会課題解決に向けた官民連携市場の拡大
- ●大型再開発事業の拡大
- ●カーボンニュートラルによる再生可能エネルギー市場の
- ●感染症対策など建物に対する新たなニーズの創出
- ●世界中で進展するデジタル革命

強み

- ●大型再開発案件の受注戦略と豊富な実績
- ●業界トップクラスの超高層建築実績
- ●市況に左右されない利益率確保
- ●変化する顧客ニーズに対応できる技術力
- ●施工性や維持管理を熟知した高い設計力
- ●インフラ運営事業との連携によるEPC
- ●技術力が高く、信頼できる協力会との連携力**1
- ※1 前友会:P.62 「地域の活性化とパートナー支援」参照

INF基盤 構築施策

-の追及

事業領域への体制構築

戦略

請負だけでない脱請負思考による+α付加価値の創出

- ●再開発地区に対してデベロッパーと協業して種地購入を視野に入れ、上流段階より参画をする
- ●独自技術である「床チャンバー空調システム」や感染対策技術「空間除菌消臭装置」の導入を促し、 顧客満足度を重視した+αの付加価値提供による受注の拡大

工事原価の最小化、利益率の向上

●建物の各種標準化により、施工性やコスト低減を加速させるため、 タワーマンションをはじめ、物流倉庫、工場等の設計・施工業務の「メニュー・標準化」を行う

前友会を含めた協力会社との連携強化による持続可能な供給体制の整備

- ●複合発注(躯体·内装·外装工事など)方式により、前友会を軸とした協力会社の供給力強化並びに、 業務省力化に寄与するICT技術の導入、教育を支援し、協力会社の生産性を向上させる
- ●協力会社の採用活動支援を活性化させ、前友会の供給力をさらに向上させる

作業所生産性の向上

- ●業務省力化に向け、ICT技術を検証し、作業所標準ツールとして展開することにより、 作業所職員の生産性を向上させる
- ●設計BIMや施工BIMをさらに活性化・多様化させ、作業所生産性を向上させる

作業所での4週8閉所の取り組み

●4週8閉所定着に向けて、協力会社及びそれに伴う作業員へ生産性向上の支援を行う

脱請負思考による新たな事業モデルの開発・実現

●インフロニアの総合インフラサービス戦略室をはじめ、インフラ運営事業部門、 CSV戦略部門とのさらなる連携強化により、地域の社会課題解決に向けた事業の受注を拡大させる

リスク

- ●価格競争による業績の悪化 ●建材物価変動により収益が左右される
- ●品質不具合による工期遅延、費用の発生、信用の失墜 ●労働災害による重要な担い手の損失
- ●環境問題への社会的責任の認識不足●担い手不足による供給力・施工力の低下●市場の読み違いによる事業機会の喪失

2014年度以降、大型工事への取り組みを強化し、2015年度からは徹底した受注時利益率管理VE·CD^{※2}や、集中購買による廉価発注、現場の効率運営などを強化したことにより、完工利益率10%前後を堅調に維持してきました。東京五輪関連では、数か所の競技会場で仮設観覧席の施工・解体を行い、新たに事業領域を拡大しました。また、晴海フラッグ(選手村)の5街区(6棟)を受注し、五輪終了後は、賃貸・分譲住宅への改修工事と新たに地上50階の超高層住宅を施工中です。

2021年度は、東京五輪特需後や新型コロナウイルスによる影響が懸念されましたが、国内初のBT+コンセッションの愛知アリーナの受注や再開発案件等の上流からの作り込みや安定顧客拡大などの営業戦略を促進したことにより、100億円を超える大型案件を複数受注し、過去最高となる受注高2,600億円を達成いたしました。さらに、恒常的な物価上昇に起因し、建設業界全般が利益獲得に苦慮する中、当社は受注時利益・完工時利益共に前年度を上回りました。

業績推移(売上高・利益率)



業績推移(受注高·利益率)



※ 不動産事業を含む数値のため、2021年度以前の数値は公表資料と数値が異なる。 ※ 海外については、当時の為替レートにより算定した額

今後の展望

東京五輪以降の建設市場縮小に伴う競争激化や直近の資材高騰等がある中、当社では事業基盤である再開発・集合住宅事業において、常に1兆円の営業情報を確保しています。この情報を元に上流からの作り込みによる数年先も見越した受注・利益確保につなげることで、中長期的に業績を安定化します。

また、生産エンジニアリング力とターンキー^{※3}実績を活かし、今後増加する大型食肉処理施設の再編整備への取り組みも重点的に強化していきます。

脱炭素社会の実現は建築技術者の責務と認識しており、大幅な省エネルギー化を図るZEB・ZEH- M^{*4} 認証取得のため、 CO_2 削減に寄与する設計技術力や共同開発した床チャンバー空調(セントラル空調)の導入、各地域で実績のある中規模以上の木造建築をさらに展開し、施工時・建物運用時の CO_2 排出削減を推進します。

新たな収益基盤である「脱請負事業」では、官民連携市場が拡大する見通しであるため、インフラ運営事業との連携によりEPCを創出する「請負」と「脱請負」の融合を拡大します。また、愛知アリーナの実績を活かし、経済産業省・スポーツ庁が推進するスタジアム・アリーナ改革へ積極的に参画していきます。

豊富な建築実績をベースに活かし、地域の特色を活かし、地域活性化につながるオーベルジュなどの複合型リゾート施設の事業にパートナー企業とともに取り組んでいます。

序章 #が国のインフラの3 第1章

第2章 第3章

第4章 安全安心と信頼への取り

組み

第5章 IR情報 最終章

TOPICS



地域活性化の起爆剤となるスーパーシティ構想に参画

地方都市の地域活性化において、観光客誘致や地域雇用の創出 に向けた街の特色作りが求められています。本プロジェクトは、地 域の自然や食材を活かした「癒し」と「食」をテーマとした複合温 泉施設です。当社は事業者の一員として参画しています。

ヴィソンホテルズ ホテル棟新築工事

施設用途:リゾートホテル・旅館/

所在地:三重県多気郡多気町/竣工年:2021年

スポーツイベントにおける多様な建設ニーズに対応

世界最大級の国際スポーツ大会の選手滞在施設や仮設観覧席の施工を行いました。大会終了後は賃貸·分譲住宅へ改修と超高層住宅棟(50階)の建設を行っています。

晴海五丁目西地区第一種市街地再開発事業 5-5街区タワー棟 新築工事

施設用途:共同住宅/所在地:東京都中央区/竣工年:2025年(予定)



アリーナでは国内初のBT+コンセッション方式[※]の導入 最先端技術を実装した世界水準のアリーナプロジェクト

経済産業省・スポーツ庁では多様な世代が集う交流拠点として、街づくりや地域活性化の核となるスタジアム・アリーナ改革に取り組んでいます。そのモデル事業のひとつとして、アリーナでは国内初のBT+コンセッション方式が採用され、民間活力を最大限に活用し、高いホスピタリティーサービスの実現が期待されています。

愛知県新体育館整備・運営に係る建設業務(愛知アリーナ) 施設用途:体育館・観覧場/所在地:愛知県名古屋市/ 竣工年:2025年(予定)

※ BT+コンセッション方式:事業者が自らの提案に基づいて設計・建設を行い、完成後に所有権を県に移転した後、県が事業者に公共施設等運営権を設定して維持管理・運営を行う手法



社員の声

直近の2年半、大型商業施設の建設現場における工事施工に従事しています。自分が担当した商業施設内のキッズパークが地元保育園の散歩ルートになったり、学生・子育て夫婦・年配の方々が商業施設に買物に来てくれるのを見て、建設という仕事を通して地域住民の方々とつながった気がしました。今後もインフロニアグループの一員としてリーダーシップをとっていく意識をもち、愛され続ける建物を造ることで社会へ価値を生みだしていきたいです。また、入社して以来女性基幹職員が増えつつありますが、まだまだ比率が低いと感じています。今後さらに、女性が働きやすい環境を構築するため、よく考えて、よく周りを見て、強みを見出していきたいと思います。



2015年入社 前田建設 南池袋2丁目再開発作業所 袁 瓊(エンチョン)

^{※2} VE·CD: Value Engineering&Cost Downの略称

^{※3} ターンキー:製品をすぐに稼働できる状態で顧客に納品すること

^{※4} ZEB・ZEH・M(ゼブ・ゼッチ): 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ゼロまたはマイナスの建築物・住宅のこと

序章 第1章

第2章

第3章
インフロニアの経営計画

第4章 安全安心と信頼への取り組

舗装事業



人々をつなぐ道づくりのための技術革新

舗装事業は1930年アスファルト舗装工事の草分けとしてスタートしました。

高速道路をはじめとする全国の道路やさまざまな外構工事を手がけ、90年以上に渡り「社会資本の整備」と「地域社会の豊かな生活」を支えて参りました。

1960年代には、高度成長期の車社会、人々の生活の変化にいち早く対応すべく、国内各地への合材工場設置による製品販売を開始し、事業領域を拡大しました。

現在、営業所111ヶ所、アスファルト合材の製造・販売をする合材工場100ヶ所を全国各地に構えています。拠点を活かした地域密着力を強みに、「道路建設や生活に直結した身近な工事」と「アスファルト合材の供給」を行い、"安全、安心な道づくり"など様々な地域課題に取り組んでいます。

今後は、道路新設市場が縮小する一方、老朽化する道路などの維持管理市場の拡大が予想されます。そのため、舗装事業では、今まで培った工事と製品の技術力を活かす第3の柱に、インフラの維持管理事業を位置づけています。既に行っている「包括的民間委託業務」は、全国の自治体の課題解決策としてニーズが高まっており、他社に先行した実績を活かし、今後はより注力していきます。

舗装事業で培ってきた強みである、地域の建設会社や自治体とのつながりの深さを、「総合インフラサービス企業」の推進力の一つにいたします。

近年の道路舗装業界は、原油高騰や為替変動などによる原材料価格の急騰、環境問題など、多くの課題を抱えています。 環境問題対策で当社が特に注力しているのが、低炭素アスファルト合材です。こうした「人にやさしい道づくり」を通して、 生活環境と自然双方の維持・改善に取り組んでいきます。 機会

- ●インフラの老朽化により維持管理市場が拡大
- ●道路管理会社による大規模更新事業の加速
- ●ESG·SDGsへの取り組みへ社会からの要請拡大 (低炭素アスファルト合材)

強み

工事と製品の2軸により、

広い顧客ネットワークを持ち安定的かつ高い収益性を実現

- ●好立地な事業拠点確保・・・営業所111拠点、
- 工場100拠点、顧客数1万社以上
- ●安定したキャッシュ・フロー創出力
- ●自治体の包括的民間委託業務の運営実績(3件)により 道路運営のノウハウを蓄積

INF基盤 構築施策

グループシナジーの追及

事業領域への体制構築

戦略

強みである民間工事に加え、新たな収益基盤を確立

- ●これまでの豊富な民間工事の実績を活かし、独自の包括的民間委託業務モデルを構築
- ●新商品·新製造技術(環境配慮技術、環境保全技術)の開発
- ●マイルドパッチ等の高付加価値商品をグループ各社のネットワークを活用することにより、販路を拡大
- ●道路分野(施工·製造プラント)のM&Aにより、包括的民間委託業務を全国展開
- ●新たな環境工法の企画提案による事業領域の拡大
- ●低炭素アスファルト合材の製造・販売によるシェア拡大

DXによる生産性改革

- ●顧客情報や資産情報等をリアルタイムに可視化・共有することにより経営管理を合理化
- ■営業ノウハウと業務プロセスを標準化して、システム化するとともに、 営業支援ツールを導入することで営業効率を高め、受注を拡大
- ●施工・製造・出荷の稼働管理をシステム化し、稼働データの分析結果からリソース配置を 最適化することで生産効率と労務稼働率を最大化
- ●デジタル技術 (ICT施工等) 活用による生産性と品質の向上

グループ連携によるシナジー

- ●グループ各社の総合評価方式ノウハウを共有し、官庁工事への取り組み強化
- ●グループ各社の営業ネットワークを活用し、受注機会の拡大と安定した手持ち工事量を確保
- ●前田道路にインフラ運営の専門部門(PPP·PFI事業部)を新設し、グループ各社との本格的連携体制を構築
- ●前田建設のコンセッションの入札対応や運営ノウハウを活用し、 包括的民間委託業務や道路コンセッション事業の受注拡大
- ●グループ各社の海外ネットワークを活かし、海外市場への取り組み強化

人財戦略

M &

- ●コンプライアンス(法令遵守)意識向上のため、継続的な教育の実施
- ●安全意識向上のため、グループ会社と連携した教育の実施
- ●経営的視点をあわせ持つ人財の計画的な育成

リスク

- ●世界情勢や日米金利差による原油価格の高騰 ●建設技能技術者の減少による労働力不足
- ●品質不具合による工期遅延、費用の発生、信用の失墜 ●環境問題への適応遅れによる、社会的信用の失墜

70

2021年度はESGやSDGsへの関心のさらなる高まりを受け以下の三つに注力しました。

●低炭素合材製造への取り組み ●DXの推進 ●府中市道路等包括管理事業のスタート

脱炭素への取り組みがさらに加速した1年であり、舗装事業として脱炭素に向けて「フォームドアスファルト技術の推進」「低炭素合材の製造・販売」に取り組んできました。フォームドアスファルト発生装置は全国44の工場で導入し、今期はすべての合材工場への導入を進めます。アスファルト合材製造時の CO_2 排出量を削減することで、「人と環境にやさしい道づくり」を進めています。

また、建設技能者不足への対応としてICT施工の推進も行っています。工事の生産性向上に向けた取り組み、現場における作業員の省人化を行っています。同時に、施工精度や安全性も向上しています。

工事部門においては、これまでの強みであった民間工事だけでなく、官庁工事や道路包括委託業務への取り組みも加速しました。グループ各社のノウハウを活かし、多種多様な工事に取り組んでいます。2021年4月には、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事業(東地区)」を開始しています。民間ならではのサービスの提案や、前田道路の有する道路分野のエンジニアリング力と前田建設のインフラ運営ノウハウの融合により、質の高いサービスを提供しています。

業績としては原油価格の高騰により苦しい1年となりましたが、上記のような新たな取り組みにより今後に繋がる大きな成果がありました。

建設業績推移(売上高・利益率)



- ※1 従来の前田道路の連結数値であり、インフロニアグループ内の連結消去を考慮していない。 「小型」は、請負金額500万円以下の工事を指す。
- ※2 その他:関連会社の受注高(主に官庁工事)及びセグメント内取引消去高

製造販売業績推移(売上高・利益率)



※ 上記数値は、前田道路の従来の連結数値であり、インフロニアグループ内の連結消去を考慮していない。

今後の展望

舗装事業において、中期的には、今後も社会資本の整備と地域社会の豊かな生活に貢献するため、多様な道づくりを継続していきます。そのためにも重点施策である「体質改善」「生産性改革」「新たな収益基盤の確立」を推進し、環境の維持・改善に取り組んでいます。

工事事業では、府中市道路等包括管理事業(東地区)での実績をもとに、さらに道路等包括管理事業領域での事業を確立するとともに、地域に根差した多拠点展開を目指します。

また、雨水抑制や景観事業等、多種多様なニーズに合わせた提案力を強化していくとともに、当社の強みである、小規模案件においても重要であるICT施工技術の開発等、様々な可能性を追求し、挑戦していきます。

そのため、2022年度からはICI総合センターにおいて事業セグメントを横断しての技術開発に向けた取り組みを開始しています。

製品事業においては2030年 CO_2 排出量削減に向けた、アスファルト合材の中温化、バイオマス燃料の利用等での環境配慮に特化した低炭素合材の拡大を推進します。

この様な技術開発、新材料の開発などにより、コア事業である工事事業と製品販売事業の強化と、新事業領域への拡大を図っていきます。

TOPICS

第1章

第2章

第3章

序章



フォームドアスファルト(FA)技術や 低炭素合材の製造、販売による サプライチェーン全体でのCO₂削減対策や 地域課題解決への取り組み

第5章 IR情報 最終章 価値創造の源

前田道路では、アスファルト合材の中温化技術であるFA技術(機械式マイクロフォームド方式)を使用して製造されたアスファルト合材(当社名称:LEAB(レアブ))の販売を推進しています。FA技術を活用することで、アスファルト合材の製造温度低減によるCO2排出量削減を図るとともに、将来的に供給が懸念される地域へのアスファルト合材の持続的供給を可能にすることで、地域課題の解決に挑んでいきます。

また、低炭素合材の販売を通じて、自社の企業活動におけるGHGの削減へ取り組んでいます。低炭素合材とは、従来方式よりもCO₂排出量の少ない製造手法によって製造されたアスファルト合材の総称のことです。低炭素な製造手法には、バイオマス燃料、RE100電力、FA技術、蓄熱式脱臭炉などがあります。お客様と価値を共有し、サプライチェーン全体で低炭素合材を評価していただくことにも取り組んでいきます。

建設機械搭載型レーザスキャナによる 施工管理段階の生産性向上への取り組み

建設機械搭載型レーザスキャナによる出来形管理システムは、舗装工の3次元出来形管理をリアルタイムに行う技術で、取得データは維持管理段階のBIM/CIMとしても活用できます。

本技術は、国土交通省による令和2年度「i-Construction大賞」の優秀賞を受賞するなど、建設現場の生産性を向上させる技術として大きく注目されています。



社員の声

埼玉県八潮市発注の道路維持管理業務について簡単に説明させていただきます。業務内容は市内全域の道路 (309.2 km) をパトロールし、当社のマイルドパッチを利用して路面の維持・補修工事を行うもので予防保全型管理に該当します。以前は市役所が苦情の受付から補修までを一貫して行っていましたが、当社が「道路維持の担い手確保」と「戦略的な予防保全型管理」を提案・実行し、かつLCC (ライフサイクルコスト) 削減のために制度設計から携わることで、道路維持管理業務委託を実現化し現在に至っています。今後は地元の優位性を最大限に活かし、道路の除草業務や付属施設の管理まで業務の裾野を広げることで、「総合インフラサービス企業」として、その一役を担っていきたいと考えております。



1994年入社 前田道路 埼玉営業所 山内 浩祥

インフラ運営事業



多様なアプローチによる魅力ある地域の未来への取り組み

近年、インフラに求められるものが多様化し、その変化のスピードが高まる中、請負事業に徹するだけでは社会の期待 に応えることはできません。私たちが持続的に発展し、社会に対して価値を還元し続けるためには、「請負」と「脱請負」 の両輪で取り組み、外部環境に左右されない安定収益基盤構築と付加価値創出が不可欠です。

当社は2009年から「環境経営No.1」、2011年から「脱請負」を経営戦略に掲げました。2016年7月より仙台国際空港、同 年10月より愛知県有料道路、2019年8月より愛知国際展示場などの運営に国内外のパートナーと取り組み、日本におけるコ ンセッション事業をけん引してきました。近年ではコンセッション事業の社会的ニーズが高まっており、その範囲はアリーナや 上下水道など様々な分野に広がってきています。また、再生可能エネルギー事業では、2013年より太陽光発電事業、2015年 より風力発電事業等を数多く手掛けてきています。今後バイオマス事業など、より幅広いニーズへの対応が求められます。

今後は、単体の施設だけではなく、その地域固有の課題や将来のビジョンを把握しながら、地域特有のインフラ・公共 施設に関わる課題を解決する取り組みが求められています。その一つが包括管理業務であり、我々のコンセッション事業 や再生可能エネルギー事業で培ったノウハウと、インフロニアグループ各社の維持管理ノウハウや地域拠点などの強み を掛け合わせ、グループとしての取り組みを始めています。

このような幅広い分野のインフラの維持運営実績に加え、DXとR&D推進により、さらなる安定かつ効率的な運営と、 人財の確保や育成による推進体制の構築・強化を図ります。それにより、高品質で魅力あるインフラサービスの創造に努 めていきます。

機会

官民連携市場は継続して拡大

- ●アリーナに代表されるスポーツ・文教事業において 各地で「BT+コンセッション」「従来型PFI」の拡大
- ●上工下水道の全分野で官民連携市場が拡大し、特に今後 老朽化が顕在化する管路の更新を含むPFI案件の拡大
- ●政府の推進支援により、一般道路等のインフラに関しても アベイラビリティ・ペイメント方式等の導入検討が進む

エネルギー基本計画の見直しによる再エネ市場拡大

●カーボンニュートラル実現に向けた政策推進により、 再生可能エネルギー市場が急速に拡大

強み

多様な分野での運営実績と人財力

- ●インフラ事業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・経験を有する人財
- ●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カ

コア事業との協業の深化

- ●グループ各社のコア事業におけるエンジニアリング力と インフラ運営ノウハウの融合によって発言するシナジー効果
- ●グループ各社の多様な地域ネットワーク

INF基盤 構築施策

ループシナジー

の追及

D

戦略

ホールディングス化のメリットを活用した戦略的アプローチ

- ●パートナー企業と国内外に展開しているグループ各社の営業人財を活用し、 案件創出のためのロビー活動体制を強化
- ●グループ各社が取り組むインフラ運営事業のベストプラクティスを蓄積・展開することによる競争力・生産性の向上
- ●ホールディングスに専門部門(総合インフラサービス戦略室)を設置し、各社のインフラ運営戦略を 一本化するとともに、グループ各社の強みや経営資源を効果的に活用することで推進力を最大化

長期計画に基づく人財確保と推進体制強化

- ●開発分野·案件数に応じたスキル保有者の計画的採用
- ●開発・入札対応部門と再生可能エネルギーやコンセッション等の事業運営会社(SPC)間で、 計画的に人財ローテーションを推進することにより組織ケイパビリティを向上
- ●グループ内の人的交流を促進し、各社の強みを併せ持つマルチ人財を育成

DXとR&D推進によるさらなる安定かつ高収益化

- ●愛知県有料道路で開発した運営システムを他プロジェクトに展開し、一元管理することで運営コストを低減
- ●グループ各社の保有技術を最大活用しつつ、不足技術は各社が結集して効率的に開発・実装することで インフラ運営コストを低減
- ●スーパーシティ、スマートシティ運営への参画に向け、都市OSとの連携を想定したデータプラットフォームの構築

国内外企業との連携やM&Aによる競争力向上

- ●最先端のノウハウ・実績を持つ国内外企業との多様なパートナーシップ構築(コンソーシアム、業務提携、合弁会社等)
- ●外部企業や専門家との連携及びM&Aにより、再生可能エネルギーPJの拡大と、
- 林業、廃棄物等の新規分野に対する企画・運営機能拡充

- ●官民連携に係る市場拡大による競争の激化
 ●環境・エネルギーに関する政策転換や法令変更
- ●急激な市況変化に伴うインフラ建設費上昇による事業収益低下●金利変動にともなう金利調達コストの上昇
- 新型コロナウイルス感染再拡大等による不可抗力の発生や官民連携に係る市場の縮小
- ●官民連携事業における行政機関との合意形成プロセスリスク

インフラ運営事業においては、当グループが目指す「総合インフラサービス企業」の実現に貢献すべく、コンセッションをはじめとする官民連携事業や再生可能エネルギー事業を中心とした新規案件の開発及び既存案件の運営・売却に取り組んできました。2021年度は愛知道路コンセッション株式会社をはじめとする事業会社の業績が堅調に推移したことに加え、太陽光発電事業2件の売却があり、売上高187億円、売上総利益76億円となりました。

コンセッション分野の新規案件としては、国内で初めて管路の保全から改築更新までの業務を含めた工業用水道コンセッションである「大阪市工業用水道特定運営事業等」の運営を2022年4月より開始しています。また、愛知県新体育館整備・運営等事業(愛知アリーナ)においては、グローバル水準のアリーナを通じて経済・地域社会の活性化を促す新たな価値創造モデルの実現に向けて、国内外のパートナーと事業会社を設立しました(2022年7月着工、2025年4月運営開始予定)。

再生可能エネルギー事業では、愛媛県大洲市にて木質バイオマス発電事業を実施することとなりました(2022年6月着工、2024年8月から売電開始予定)。バイオマス発電は、環境負荷が低いカーボンニュートラルな発電事業として、近年、国内での開発が急速に進められている再生可能エネルギー発電事業のひとつです。

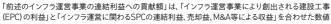
官民連携、再生可能エネルギーともに市場拡大傾向にあり、今期からはホールディングスに専門部門を設置することで体制を強化しました。これらを追い風として、当グループの成長に寄与していきます。

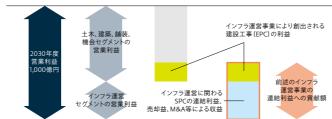
業績推移(利益への貢献額・利益率)



※ その他収益には売却益、非連結SPC株式配当等を含む。

「利益への貢献額」とは?





今後の展望

人口減少に加えて新型コロナウイルスの影響で自治体の財政が逼迫するなか、2022年6月に内閣府より「PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年改定版)」 が公表されたこともあり、官民連携の動きが加速しています。コンセッション事業において、空港、道路、展示場、アリーナ、水道など実績のある分野の横展開はもちろん、教育・文化施設、公園などの新規分野にも積極的にプロジェクト創出を行っていきます。

アリーナ施設はスポーツ振興と地方創生を背景に多くの社会需要があると考えています。空港や道路と同じ「地域のインフラ」として捉え、公共・地域・民間の「三方良し」を実現することで地域共生・発展に資するよう積極的に取り組んでいきます。

水事業では、日本初の管路の保全から改築更新を含めたコンセッション事業である「大阪市工業用水道特定運営事業等」において管路の状態を把握し監視保全する技術を確立させ、国内外のグローバルな知見を持つパートナーとともに全国への展開を目指します。

再生可能エネルギーの分野では、企画・開発中の陸上風力、洋上風力、木質バイオマスを中心とした発電事業の促進を図ります。加えて、林業、廃棄物といった新たな分野に領域を広げつつ、事業を新規創出し、収益機会を拡充していきます。

加えて、愛知県有料道路や大阪市工業用水道の運営事業における技術実証のしくみ「アクセラレートフィールド」や、水事業での管路運営におけるDX推進によって質の高いインフラサービスの提供に取り組んでいきます。

※PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年改定版) https://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/action_index_r4.html

序章 我が国のインフラの刊: 第2章

第3章

第4章 安全安心と信頼への取り組み 第5章 IR情報 最終章 価値創造の源泉

TOPICS

第1章

国内初の工業用水道コンセッション事業

本事業は、経済産業大臣からの許認可を受けて、浄水場、配水場施設の運転・維持管理や、管路の維持管理・更新、利用者からの料金収受など事業全般をワンストップで実施します。本事業の実績をもとに、多様な水事業への対応力を強化します。

事業名称:大阪市工業用水道特定運営事業等/施設用途:工業用水道/ 所在地:大阪府大阪市/事業期間:10年(2022年4月開始)

2050年カーボンニュートラル実現に向けた再生可能エネルギー事業の推進

本事業は、当社初の大型木質バイオマス発電事業であり、燃料には年間20万tの木質ペレットを使用する想定です。燃料調達ではFSC認証取得済みの現地サプライヤー(主に東南アジア)から継続的・安定的に燃料を供給できる体制を組み、持続可能な事業活動を実現します。また、当社元請け工事としても、初の大型バイオマス発電事業の受注となりました。

事業名称:大洲バイオマス発電事業/施設用途:バイオマス発電所/ 所在地:愛媛県大洲市/竣工年:2024年(予定)



三浦市東部処理区 区域



国内初のスキームで実施する下水道コンセッション事業

本事業は、PPP/PFI推進アクションプラン[※]に基づき国が支援する6つのコンセッション事業の内のひとつで、一処理区の処理場、ポンプ場、管路の全てについての維持管理から更新までを含む国内初のスキームです。本事業で得た知見は、体系化とさらなる改善を行うことで、「新たな下水道事業モデル」として、下水道事業共通の課題解決へとつなげます。

事業名称:三浦市公共下水道(東部処理区)運営事業/施設用途:公共下水道/ 所在地:神奈川県三浦市/事業期間:20年(2023年4月開始予定)

社員の声

2021年2月より大洲バイオマス発電事業の開発・運営に従事しています。SPC (特別目的会社) 代表企業の社員として、様々な関係者と協議、調整しながら、より良い会社の運用体制を日々検討しています。

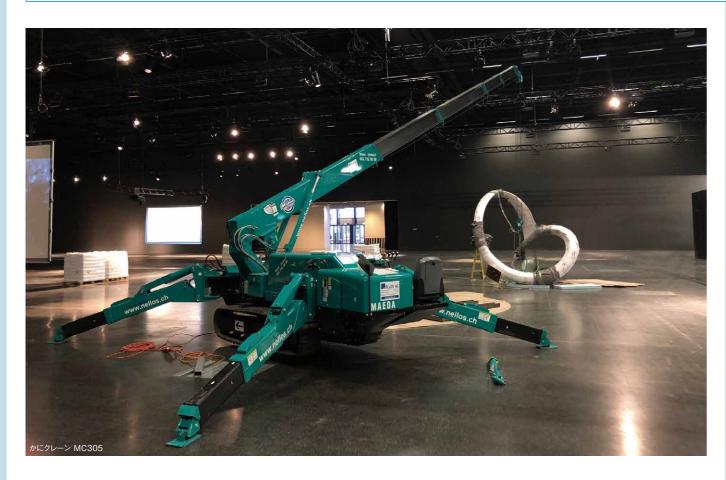
当社が事業主の立場で行う業務には、プロジェクト成立に向けて自分で考えて必要な道筋を立てて進めていくものもあり相当な忍耐を要しますが、検討を重ねたルールや体制が実際に運用された際は、大きな達成感を味わうことができました。当事業戦略部門は、多様な経験や知識を持った人財や、インフラの開発・運営ノウハウを有していることが強みであり、これらを競争力としてプロジェクトを推進しています。私も引き続き知識の拡充に努めることで、プロジェクトへ貢献していきたいと思います。



2020年入社 前田建設 事業戦略担当 土屋 美月

第2章

機械事業



多様化する現場ニーズに応えるオンリーワンの技術力

機械事業では、1962年より建設機械や産業機械の設計・製造・販売・レンタル・アフターサービスまで、多様で高品質な製品を提供することで、半世紀以上にわたり建設・土木業界を中心に現場の機械化・省力化・安全化に貢献してきました。また、新たな価値創造を目指して、クレーンの他、土木機器、ダム機器、水門、橋梁、特殊車両など多岐にわたりものづくりに邁進してきました。主力のクレーン事業では、「安全・安心」への徹底したこだわりが世界のユーザーからも認められ、現在では世界各地に販売代理店を展開し、市場のあらゆる要求に応えています。

これまでも現場の省力化・安全化が求められる度に、私たちは長年培ってきた提案力と開発力で機械を通して社会の期待に応えてきました。現在では、生産年齢人口の減少に伴い各業界の労働力不足が社会全体の課題となっています。そうした中、機械事業においても現場作業を効率的かつ安全に行うICT建機の提案や、DXを活用した工法提案の強化により、現場のさらなる省人化と、生産性・安全性の向上に貢献していきます。

また、機械事業のエンジニアリング力に加え、これまで以上のグループ連携により、安定的な収益基盤を構築し、外的要因に左右されない持続的な成長を実現するビジネスモデルを確立していきます。具体的には、成長製品や環境関連事業への積極投資、DXを活用したイノベーションの推進、人財への積極投資と育成、グループネットワークを活かした事業領域の拡大などに取り組んでいきます。

機会

建設技能者の減少と働き方改革の浸透

- ●建設工事の自動化への流れが加速
- ●自動化、省力化製品(ICT建機)の需要拡大

脱炭素社会実現に向けた要求の高まり

- ●電動化製品用途拡大
- ●二酸化炭素を吸収し固定化する森林の健全化

強み

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

- 機動力を活かした多岐にわたる製品の企画・提案力
- **・** ●半世紀を超えるクレーン製造ノウハウによる高い製品品質
- ●国内から海外に至る広い販売・サービス(整備)ネットワーク
- ●大手建機メーカ代理店としてのサービス(整備)力

INF基盤 構築施策

-の追及

規事業領域への体制構築

戦略

戦略的な製品開発・導入による販売量の確保

- ●現場の省力化・安全化に加え、現場ニーズに対応した製品の開発
- ●環境負荷低減を目指し、2020年度より市場導入したリチウムイオンバッテリを 搭載した電動クレーンのラインナップ拡充

DXへの取り組み

- ●顧客ニーズのデータ化による、提案営業の強化
- ●現場の効率化を目指したDX活用による工法提案
- ●製造・出荷の稼働管理をシステム化し、リソース配置の最適化による生産効率の最大化

人財戦略

- ●少子高齢化による労働人口の減少が懸念されるなか、業務の平準化や 生産性向上の取り組みとして多能工化を目指したものづくり教育へ積極投資
- ●外部企業や専門家との連携も含め、高度化する現場ニーズに対応できる人財育成を計画的に実施し、 技術と品質に妥協しない体制を構築

グループ連携によるシナジー

- ●グループ各社の事業ニーズに応える特注機械の開発
- ●グループ各社の国内外ネットワークを活かした事業エリアの拡大 また、新たな事業領域への進出による現場ニーズに応える新規製品の開発

強靭な企業づくり

- ●社員のモチベーションアップに向けた、ワークライフバランスの推進
- ●ダイバーシティの推進等による多様な人財が活躍できる企業風土の醸成

リスク

- ●製品のラインナップ増加による生産性の低下 ●競合他社メーカの台頭による商品力の陳腐化
- ●サプライチェーンの乱れによる部品供給不足・遅れによる生産遅延
- ●原材料価格高騰による生産コストアップ ●製品の欠陥発生による損害賠償

2021年度、国内においては、新型コロナウイルス感染症により一時経済活動は停滞したものの、コロナ禍で延期となっていた東京オリンピック・パラリンピックの開催など、経済活動も再開がみられました。また、海外においては、国や地域によるばらつきはあったものの、一時期のコロナ危機による落ち込みからは回復の兆しが見られました。しかし、世界的な原材料や部品の不足、また資材価格の高騰は機械事業の生産にも大きく影響を及ぼし、変化への対応が求められる一年となりました。

そうした中、変革による成長と収益の向上を目指し、これらを新たなチャレンジと飛躍の好機と捉え活動を展開してきました。前田製作所の中期3カ年経営計画の最終年度となった2021年度は、「成長の実現」に向けてスローガンに「変化を成長に変えていく年」を掲げ、デジタル技術への積極的取り組み、建設・土木分野以外への参入、安全衛生体制の再構築、また環境負荷低減に向けて活動してきました。

また、これら活動に加え、サプライヤーとの情報共有や部品調達の効率化に向けた活動の他、建設機械の販売が堅調に推移、そしてオリジナル製品「かにクレーン」の海外輸出を中心とした販売の改善、生産コスト削減への活動等により、売上高・営業利益ともに対前年で増収・増益となりました。

業績推移(売上高·利益率)*1







※1 機械セグメントの内、主要事業である建設機械事業、産業・鉄構機械等事業の数値 ※2 コマツ製品の販売・サービス・レンタルを主体とした事業 ※3 クレーン等自社製品の設計・製造・販売を主体とした事業

19.7 -20 26 2022年度 (計画) 年体とした事業

今後の展望

機械化を進めていくうえでは、これまでも低炭素社会の実現に向け、ハイブリッド機械、ICT建機などの省エネ性能に優れた機械の市場導入を進めてきました。今後は、世界規模でさらに高まる環境へ配慮した製品の需要から、ゼロエミッションを実現するリチウムイオンバッテリ搭載クレーンのラインナップ拡充を図ります。

また、これまで苦戦を強いられてきた、建設機械マーケット最大規模である北米市場のシェア向上に向けて、前田製作所の子会社MAEDA AMERICA Inc.を新設しました。マーケットに根差した活動による強固な販売店網の構築により、北米市場のシェア向上を目指していきます。

その他、 CO_2 固定による地球温暖化防止、水源涵養、生物多様性の保全、土砂災害防止などの様々な多面的機能を持っている森林にも目を向けていきたいと考えています。木材活用や森林整備に向け、過酷な林内現場の機械化を通して強力にサポートできるよう技術開発に積極的に取り組んでいきます。

私たちを取り巻く環境はこれまで以上のスピードで変化し続けていますが、経済の発展や社会課題の解決、環境保全に対し真摯に向き合い、これまで培ってきた技術力、提案力、サービス力などを駆使し、ものづくりを通して持続可能な社会の実現を目指すとともに、外的要因に左右されない持続的成長を実現するビジネスモデルの確立を目指していきます。

事章 金が国のインフラの刊号

第1章

第2章

第4章 安全安心と信頼への

第4章 と信頼への取り組み 第5章 IR情報 最終章

TOPICS



カーボンニュートラルを果たす リチウムイオンバッテリ搭載機

これまで世界各地の排ガス規制に準拠した各種機械を提供し環境負荷低減に貢献してきました。現在、さらなる環境負荷低減に向け、バッテリ駆動のクレーンの開発・拡充に取り組んでいます。リチウムイオンバッテリを搭載した本機は、エンジン仕様に遜色ない性能とコンパクトさを確保しながらゼロエミッションを実現します。



アートなどの表現の場でも活躍

パリにて開催された、世界的ファッションブランド「リック・オウエンス」のファッションショーで、かにクレーンが使われました。かにクレーンのコンパクトさ、フレキシビリティが、建設現場だけでなく、こうしたアート・ファッション表現の場においても力を発揮しました。インフロニアのSNSにてその様子はご覧いただけます。





Faceboo



Instagran

社員の声

現在、「かにクレーン」の新機種開発を担当しています。車体重量の制限がある中で、より重い物をより高い場所、遠くの場所で吊りたいというお客様の要望に応えるべく日々尽力しています。また、弊社ではこれまでに経験のない機能・構造にも取り組んでいます。前例がない為、うまくいかないことも沢山あり、トライアンドエラーを繰り返して一つずつ課題をクリアしていく毎日を過ごしています。

大変なことが多い設計業務ですが、新しいことにチャレンジできる今の環境にとても感謝し、失敗しても、その原因究明と対策、次につなげる為には何を改善すればよいのかを考えさせてもらえる環境のおかげで様々なことに挑戦できています。チームのメンバーと協力しながら、新しい製品をつくり、その製品がお客様の元へ出荷されるその瞬間の感動をモチベーションにして、今後も新製品を生み出していきたいです。



2015年入社 前田製作所 技術本部 中村 優汰

89

その他の事業は、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 374億円余となり、セグメント利益は18億円余となりました。

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(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)

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



前期の振り返り、今後の展望

第1章

第2章

序章

2021年度は、資産価値向上提案型企業への変革を目指し策定した「新中期経営計画 FBS21-24」の1期目として、組織改定や注力分 野への経営資源集中など、様々な施策を実行しました。その結果、売上高・営業利益とも目標を達成しました。

第3章

第5章 IR情報

最終章 価値創造の源泉

新中期経営計画の2期目となる2022年度は、建築・土木・ビル管理の既存3事業のさらなる拡大に加えて、環境面では「脱炭素関連提案 の拡大」、社会面では「包括管理事業への注力」、ガバナンス面では「社内ワーキングによるボトムアップ型課題解決」などの取り組みを行 うことで、企業価値の向上に努めます。

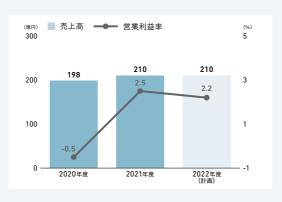
株式会社JM



事業概要

- ●建物設備の保守・メンテナンス
- ●建物設備のライフサイクルマネジメント
- ●EV充電器及び小規模ソーラー·蓄電池整備
- ●地域創生及び自治体の包括管理業務
- ■BPO・アウトソーシングサービス

- ●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

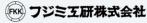


前期の振り返り、今後の展望

2021年度は、提携先であるセブン・イレブン、日産自動車、出光興産、日本郵政、スターバックスなどの大手民間企業に加え、自治体の公共施設の 包括管理業務が開始となりました。2022年度は、新たに埼玉県鴻巣市(118施設)、静岡県伊豆市(91施設)等の包括管理業務に取り組んでいます。 また、電気自動車(EV)充電設備工事においては、設置件数が累計4万件を超え、国内設置数No.1企業です(→WEBサイト「TOPICS」に関連記事)。

今後もJMは、地域の建物施設老朽化等の課題解決に向けて、民間施設の維持管理ノウハウの活用や、各地域の建物保全を担う職人の 技術革新やDXを進めていきます。また、民間企業・自治体・市民と連携して、ハード・ソフト両面で地域プラットフォーム構築を進め、地域の 経済活性化に貢献していきます。

フジミエ研株式会社



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

- ●固有技術(SEED、REED^{*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, REED)
- ●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)



前期の振り返り、今後の展望

2021年度は、新型コロナウイルスや原材料価格高騰による業績への大きな影響はありませんでした。建築大型案件の着工遅延により PC製品の出荷が出来ず、またSEED·REED部門においては案件の減少により売上高が減少しましたが、セグメント部門において手持ちの 大型セグメント案件の生産性が向上したことにより製造量が増加し、売上高、売上利益が大幅増となったため、全社の業績としては増収増 益となりました。

今後の展望としては、当社保有技術を活かした周辺技術の開発・活用を検討し、新規事業への展開を模索していきます。さらには、各業 務におけるIT化の推進、次世代を担う人財の確保と育成、 CO_2 削減に向けた取り組みも積極的に実施します。

TOPICS 鴻巣市 公共施設包括管理業務

JM·FBS·前田建設共同事業体は、2022年4月より、埼玉県鴻巣市が保有する公共 施設(118施設等)の包括管理業務を開始しました。本業務では、業務水準の統一、保 守管理の質の向上、業務の効率化を図り、持続可能な公共施設の管理運営を実現して 参ります。そのため、巡回点検、作業の電子化、施設別カルテ、マネジメントセンターの導 入をはかり、不具合の未然防止を徹底致します。また、鴻巣市とのデーター共有を進め、 業務負担縮減に貢献致します。2022年度は、同市が進めるデジタル田園都市国家構想 推進交付金事業を支援し、先進的なファシリティマネジメントの基盤構築を図ります。



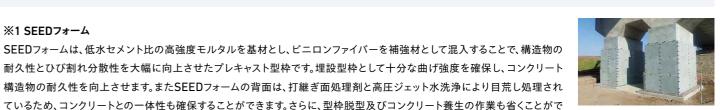
※2 REED工法

※1 SEEDフォーム

き、工期の短縮も可能となります。

REED工法は、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です。単純 化された作業の繰り返しのため省人化、省力化が図れ、急速施工の実現が可能となります。剛性の高いH型鋼を使用している ため耐震性に優れ、また、SEEDフォームを橋脚表面に配置しているため、美観性も向上します。

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です。埋設型枠として十分な曲げ強度を確保し、コンクリート



SEEDフォーム設置状況



RFFD工法施工状況

※グループ内包括管理業務状況:運営開始中4件、優先交渉権獲得・運営準備中2件(2022年9月末現在)

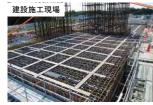
社会課題を解決するオープンイノベーション施設

|C|総合センター(|C|)は2019年に前田建設の会社創立100周年の節目に企業変革の拠点として茨城県取手市にオープンしました。 前身の技術研究所の機能に加え、社会課題解決に資する事業開発をオープンイノベーションにより推進いたします。前田道路と前田製 作所の技術研究部門も加わり、総合インフラサービスに関わる開発のさらなる加速・飛躍を目指しています。

https://www.ici-center.jp/

フェーズ3 実 証

建設現場や、インフラ運営事業(愛知県 有料道路、愛知県国際展示場、仙台国 際空港等)のフィールド等による実証





実事業フィールド

BUSINESS

INFRONEERの目指す姿

- ・永続的な成長
- ・安定かつ高収益体質
- 全てのステークホルダーからの信頼 ・世界中の社会課題を解決

フェーズ2 検 証

多様で高度な実験・研究に対応する充実した設備、 空間と人財による検証





風環境実験施設 「日本風工学会 技術開発賞」受賞

人財共創・共創パートナーとのコミュニケーション

フェーズ 1 創出と促進 ニーズ・シーズマッチング

課題発見

実事業ニーズ











ICI CAMP

ICI STUDIO

※ICI LAB EXCHANGE棟は、「ZEBと知的生産性向上を実現する次世代型オフィス」として、 カーボンニュートラルや省エス関連等の営を複数受賞しています。

ホールディングス化によるさらなる飛躍・加速への期待

国内外のベンチャー企業群(技術シーズ・ビジネスアイデア)

社員の声(前田道路)

ICIと当社技術研究所は、2019年度よ り施設見学会等を通じた技術交流を 図っております。これまでにICIの実験 施設や保有技術を活用し、舗装工事 における熱環境リスクに関する評価で 成果を挙げております。今期からは、当 社施設のICIへの合流移転を見据え、 「合流検討委員会」が発足しました。 検討課題に対して実務者レベルで協 議を重ね、互いの結びつきをさらに深 めることにより、価値ある技術の創出 を実現したいと考えております。



前田道路株式会社 技術研究所市場戦略情報室 清水 泰成

社員の声(前田製作所)

WOODSTAR (多軸加工機)製品化 に向けた機械装置(ハード)開発を担 当しております。開発会議等ではプロ ジェクトメンバーと率直な意見交換を し、実務は今迄の業務経験を活かす 事が出来、非常にやりがいを感じて います。ホールディングス化により今 まで踏み入れなかった事業へ挑戦す る事に期待しています。



株式会社前田製作所 產業機械本部 WS推進課 伊藤 道也

ICI LAB ~インフラを取り巻く社会課題を解決するオープンラボへ~

第2章

第3章

【前田建設×前田製作所】

序章

木材活用と建築のDXを加速 ~W00DSTAR(多軸加工機)~

第1章

グループ会社の共同事業による、ロボットアーム型木材加工機「WOODSTAR」は、

千葉大学平沢研究室の共同研究プロジェクトから始まり、2021年より事業を開始しました。

【前田建設×愛知道路コンセッション】 供用中のインフラ施設を活用した実証実験 ~愛知アクセラレートフィールド~

愛知道路コンセッション株式会社とともにインフラの運営や維持管理に関する課題を抽出を 行っています。

抽出した社会インフラの運営・維持管理上の課題に対し、実際のインフラ施設を活用した技術実 証を実施しています。

【2021年度:実績】

- ●三次元レーザレーダを用いた逆走車・誤侵入歩行者防止システム
- ●橋梁のUAV点検における適用橋種の拡大とコストの精査





|C| C ▲ M P ~地域の思い出をつなぎ、持続的な学びと交流の場へ~

【前田建設×茨城県取手市】

廃校となった小学校を研修施設へリノベーション

廃校となった旧白山西小学校の一部校舎を残しながら研修施設へリノベーションし、廃校活 用の可能性にチャレンジしています。

災害等の非常時の避難施設として、取手市と連携し地域との共生を行っています。

【前田建設×ベンチャー】 カンファレンス/社会課題の掘り起こし

共創パートナーの株式会社サムライインキュベート様主催の国内最大のスタートアップのカン ファレンス「SVS*」をICI Campにて開催しました。

水インフラをテーマとしたワークショップを開催と、参加者とのディスカッションを通して、新規 ネットワークを構築しました。

X Samurai Vision Summit





ICISTUDIO 〜新旧の技術と芸術の融合により、生きた地域の拠点へ〜

歴史的建築物の移築 ~甚吉邸×W-ANNEX~

歴史的建築物を後世に残し活用しながら保存するという目的で 2022年4月、ICI総合セン ター内に旧渡辺甚吉邸を移築しました。

腐朽が進み、補修できない部材は3Dスキャンし、WOODSTARを用い新たに切り出し・復元 を行います。また、W-ANNEXを併設し、文化芸術の振興につながる活動拠点化にもなってい ます。





旧渡辺基吉邸とは

「旧渡辺甚吉邸」は銀行業を営む岐阜・渡辺家の14代目となる渡辺甚吉氏の私邸として、戦前日本の経済繁栄期に建設。 ●国内の数少ない本格的チューダー様式であり、細部の装飾に極めて高度な技法が用いられた。

- ●当時の日本住宅建築の最高水準の経験、知見を投入。
- ●特徴ある装飾を含め当初からの姿がほぼ完全に保たれている。
- ●関連文献や調度品が残され、紹介書や客観的な文化価値が豊富。



∠ ブ 財務・非財務ハイライト

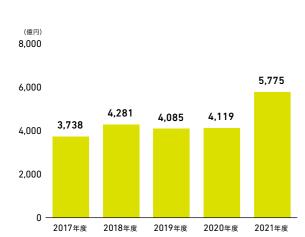
財務ハイライト

受注高

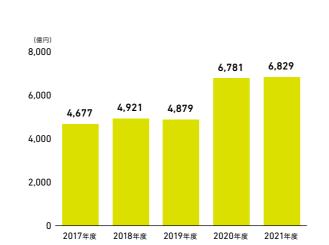
営業利益

(億円) 600

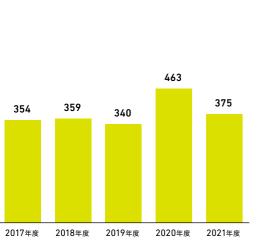
200



売上高



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

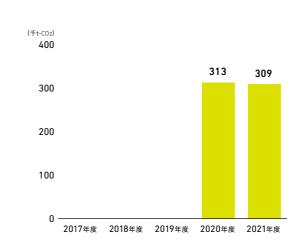


非財務ハイライト

序章

CO2排出量(スコープ1+2)

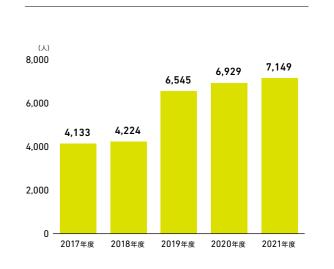
第1章



従業員数

第3章 インフロニアの経営計画

第4章 安全安心と信頼への取り組み



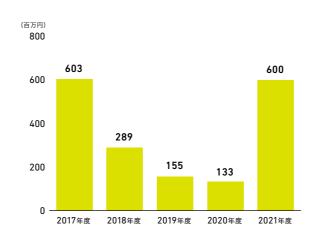
再エネ利用率



女性雇用率



「地球への配当」拠出額



人財育成投資・1人当たり研修受講時間



- 人材育成開発部門の給与賞与法定福利費総額の合計
- ※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

_ 7 11カ年財務サマリー

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | , | インフロ (INF |
|--------------------------|---------|-------|--------|---------|--------|---------|--------|----------|---------|--------|----------|--------|----------|----------|-----------|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| | | | | | | | 田建設(| | | | | | | | | | | | 田道路 | | | | | | | | | | | | 製作所(I | | | | | | |
| | 2011 | 201 | 2 20 | 113 | 2014 | 2015 | 2016 | 201 | 7 201 | 18 2 | 019 | 2020 | 2021 | 2011 | 2012 | 2013 | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 202 |
| 経営成績 (億円) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 受注高 | 2,825 | 3,0 | 77 3 | 1,168 | 3,678 | 3,698 | 4,48 | 3,6 | 96 4,2 | 256 | 3,956 | 4,088 | 4,234 | 1,322 | 2 1,34 | 2 1,43 | 6 | 1,566 | 1,570 | 1,531 | 1,624 | 1,572 | 1,650 | 1,656 | 1,621 | - | - | - | - | - | - | - | 7 | - | - | - | |
| 売上高 | 2,590 | 3,0 | 12 3 | ,239 | 3,313 | 3,726 | 3,38 | 3,7 | 42 4,0 | 013 | 3,873 | 3,661 | 3,658 | 2,049 | 9 2,13 | 2 2,30 | 1 | 2,330 | 2,327 | 2,331 | 2,344 | 2,238 | 2,378 | 2,346 | 2,356 | 236 | 253 | 326 | 338 | 350 | 354 | 367 | 365 | 370 | 335 | 371 | 6,82 |
| 営業利益 | 42 | Δ | 87 | 53 | 82 | 156 | 17 | 5 2 | 79 2 | 298 | 286 | 297 | 273 | 145 | 5 16 | 7 20 | 0 | 237 | 288 | 266 | 234 | 171 | 196 | 207 | 117 | 4 | 6 | 14 | 15 | 14 | 18 | 19 | 17 | 19 | 14 | 18 | 3 |
| 経常利益 | 29 | Δ | 80 | 57 | 93 | 165 | 194 | 24 2 | 94 : | 322 | 298 | 452 | 352 | 153 | 3 17 | 8 20 | 8 | 245 | 293 | 270 | 238 | 176 | 199 | 211 | 122 | 4 | 6 | 14 | 15 | 14 | 18 | 19 | 18 | 19 | 15 | 19 | 3 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 17 | Δ | 86 | 55 | 73 | 129 | 19 | 0 1 | 90 : | 204 | 214 | 362 | 285 | 76 | 6 10 | 1 12 | 6 | 134 | 175 | 179 | 92 | 115 | 188 | 168 | 96 | 3 | 6 | 9 | 11 | 9 | 13 | 13 | 9 | 13 | 10 | 12 | 2 |
| 減価償却費 | 27 | | 23 | 22 | 24 | 30 | 2 | 26 | 26 | 37 | 51 | 47 | 54 | 70 | 0 7 | 3 7 | 2 | 76 | 70 | 72 | 75 | 80 | 84 | 85 | 88 | 15 | 16 | 17 | 17 | 20 | 20 | 21 | 21 | 19 | 18 | 18 | |
| 設備投資額 | 16 | | 26 | 20 | 57 | 17 | 3 | 10 | 79 | 135 | 115 | 75 | 71 | 84 | 4 8 | 5 10 | 2 | 82 | 99 | 150 | 116 | 101 | 82 | 112 | 118 | 17 | 26 | 28 | 24 | 21 | 18 | 19 | 23 | 22 | 19 | 24 | |
| EBITDA | 68 | Δ | 64 | 75 | 106 | 186 | 20: | 12 3 | 05 3 | 336 | 337 | 344 | 327 | 216 | 6 24 | 0 27 | 3 | 313 | 358 | 338 | 309 | 252 | 280 | 292 | 205 | 19 | 22 | 31 | 33 | 34 | 38 | 40 | 38 | 38 | 32 | 36 | |
| 研究開発費 | 15 | | 15 | 11 | 14 | 17 | 18 | 8 | 21 | 36 | 52 | 43 | 42 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 7 | 9 | 11 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 財政状態 (億円) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 3,170 | 3,4 | 10 3 | 3,512 | 3,633 | 3,594 | 3,84 | 3 4,1 | 13 4, | 557 | 5,196 | 5,554 | 4,824 | 1,952 | 2 1,99 | 6 2,15 | 6 | 2,278 | 2,471 | 2,580 | 2,870 | 2,900 | 2,641 | 2,229 | 2,189 | 209 | 223 | 253 | 262 | 274 | 289 | 307 | 314 | 294 | 312 | 307 | 9 |
| 純資産 | 933 | 9 | 00 1 | ,001 | 1,188 | 1,254 | 1,51 | 2 1,7 | 36 1,9 | 901 | 1,877 | 2,333 | 2,453 | 1,329 | 9 1,41 | 8 1,50 | 2 | 1,647 | 1,737 | 1,944 | 2,020 | 2,077 | 2,069 | 1,636 | 1,645 | 45 | 50 | 58 | 75 | 79 | 96 | 112 | 115 | 121 | 140 | 148 | 3 |
| 自己資本 | 933 | 9 | 00 1 | ,001 | 1,188 | 1,254 | 1,51 | 2 1,7 | 36 1,9 | 901 | 1,877 | 2,333 | 2,453 | 1,328 | B 1,41 | 6 1,49 | 8 | 1,643 | 1,726 | 1,933 | 2,008 | 2,062 | 2,053 | 1,622 | 1,631 | 45 | 50 | 58 | 75 | 79 | 96 | 112 | 115 | 121 | 140 | 148 | 3 |
| 有利子負債 | 906 | 8 | 47 | 837 | 736 | 849 | 600 | 0 5 | 70 | 699 | 1,492 | 1,270 | 732 | (| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 63 | 58 | 59 | 62 | 71 | 71 | 69 | 65 | 58 | 56 | 27 | |
| 利益剰余金 | 317 | 2 | 18 | 260 | 335 | 447 | 61 | 7 7 | 30 | 952 | 1,090 | 1,413 | 1,621 | 944 | 4 1,02 | 9 1,13 | 3 | 1,242 | 1,382 | 1,514 | 1,558 | 1,626 | 1,709 | 1,258 | 1,197 | 6 | 11 | 20 | 34 | 42 | 54 | 66 | 74 | . 85 | 93 | 103 | |
| 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 | 183 | | 97 △ | 134 | 183 | △ 95 | 560 | 0 3 | 38 △ | 289 | 227 | 394 | △ 347 | 221 | 1 19 | 0 16 | 2 | 228 | 271 | 286 | 287 | 178 | 26 | 256 | 103 | 25 | 28 | 23 | 29 | 13 | 26 | 36 | 37 | 25 | 34 | 21 | 2 |
| 投資活動によるキャッシュフロー | -34 | | -7 | 4 | -47 | -6 | -7 | '6 -1 | 03 - | 168 - | 1,065 | -50 | -59 | -142 | 2 -15 | 8 -16 | 5 | -141 | -180 | -217 | -114 | -50 | 216 | 2 | -247 | -7 | -18 | -21 | -19 | -18 | -10 | -13 | -19 | -18 | -24 | -20 | 2 |
| 財務活動によるキャッシュフロー | -95 | - | 64 | -23 | -104 | 94 | -16 | 0 - | 44 | 100 | 738 | -257 | 333 | -12 | 2 -1 | 8 -2 | 2 | -26 | -40 | -48 | -48 | -43 | -160 | -622 | -59 | -8 | -9 | -2 | -3 | 2 | -7 | -9 | -10 | -14 | -7 | -33 | |
| フリー・キャッシュ・フロー | 149 | | 90 | -131 | 137 | -101 | 48 | 34 2 | 35 -4 | 457 | -838 | 343 | -407 | 79 | 9 3 | 2 - | 4 | 88 | 91 | 68 | 173 | 128 | 242 | 258 | -144 | 18 | 10 | 2 | 11 | -5 | 16 | 23 | 19 | 7 | 10 | 2 | |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 287 | 3 | 19 | 168 | 204 | 194 | 518 | 8 7 | 07 : | 350 | 249 | 339 | 266 | 390 | 0 40 | 4 37 | 9 | 441 | 491 | 510 | 636 | 722 | 807 | 443 | 240 | 20 | 21 | 22 | 30 | 28 | 37 | 51 | 60 | 52 | 56 | 25 | |
| 株式情報 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 発行済み株式総数(千株) | 185,214 | 185,2 | 14 185 | i,214 1 | 85,214 | 185,214 | 197,95 | i6 197,9 | 56 197, | 956 19 | 4,608 1 | 94,608 | 194,448 | 94,159 | 9 94,15 | 9 94,15 | 9 | 94,159 | 94,159 | 94,159 | 94,159 | 94,159 | 89,159 | 89,159 | 82,419 | 16,100 | 16,100 | 16,100 | 16,100 | 16,100 | 16,100 | 16,100 | 16,100 | 16,100 | 16,100 | 15,822 | 29 |
| 期中平均株式数(千株) | 185,098 | 185,0 | 96 185 | i,093 1 | 85,088 | 185,085 | 188,38 | 1 197,8 | 20 197, | 707 19 | 3,540 1 | 93,499 | 194,079 | 86,482 | 2 86,42 | 8 86,24 | 5 | 86,235 | 86,258 | 86,306 | 86,299 | 86,334 | 84,416 | 82,420 | 82,419 | 16,065 | 16,064 | 16,056 | 16,048 | 16,042 | 16,041 | 16,039 | 16,062 | 15,968 | 15,891 | 15,845 | 281 |
| 期末株式数(千株) | 185,098 | 185,0 | 95 185 | i,090 1 | 85,087 | 185,084 | 197,82 | 3 197,8 | 19 196, | 324 19 | 3,254 1 | 93,713 | 194,448 | 86,468 | 86,25 | 9 86,22 | 9 | 86,248 | 86,310 | 86,302 | 86,295 | 86,421 | 82,420 | 82,419 | 82,419 | 16,064 | 16,063 | 16,052 | 16,045 | 16,041 | 16,040 | 16,039 | 16,073 | 15,875 | 15,873 | 15,822 | 264 |
| 配当金(円) | 7 | | 7 | 7 | 9 | 11 | 14 | 4 | 16 | 20 | 20 | 38 | 0 | 18 | B 2 | 5 3 | 0 | 40 | 55 | 55 | 55 | 70 | 750 | 70 | 0 | 0 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 | 10 | 10 | 10 | 0 | |
| 配当性向(%) | 77.9 | | - | 23.6 | 22.9 | 15.8 | 13. | .9 16 | .6 1 | 9.4 | 18.1 | 20.3 | 0.0 | 20.5 | 5 21 | 4 20. | 6 | 25.7 | 27.2 | 26.5 | 51.6 | 52.6 | 336.3 | 34.4 | 0.0 | 0.0 | 17.4 | 12.4 | 9.8 | 12.9 | 8.7 | 10.8 | 17.1 | 12.5 | 15.9 | 0.0 | |
| EPS (1株当たり純利益) | 8.99 | △ 46. | 53 2 | 9.64 | 39.33 | 69.60 | 100.9 | 96. | 23 103 | 3.31 1 | 10.36 | 187.33 | 146.91 | 87.92 | 2 116.7 | 1 145.7 | 1 | 155.86 | 202.46 | 207.67 | 106.62 | 133.00 | 223.02 | 203.23 | 116.47 | 17.37 | 34.55 | 56.43 | 71.41 | 54.29 | 80.92 | 83.42 | 58.65 | 79.97 | 62.80 | 75.01 | |
| BPS (1株当たり純資産) | 504.00 | 486. | 22 54 | 0.90 | 641.91 | 677.29 | 764.2 | 24 877. | 66 968 | 3.15 9 | 71.52 1, | 204.24 | 1,261.60 | 1,535.27 | 7 1,641.7 | 5 1,737.8 | 0 | 1,905.13 | 1,999.39 | 2,239.97 | 2,326.81 | 2,386.55 | 2,490.89 | 1,967.73 | 1,979.32 | 278.75 | 313.14 | 359.45 | 465.19 | 494.23 | 600.76 | 695.37 | 714.88 | 764.04 | 880.30 | 934.81 | 1,3 |
| 経営指標 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROIC(%) | 1.3 | Δ3 | 3.0 | 1.8 | 2.8 | 5.2 | 5.8 | .8 8. | 3.7 | 8.4 | 6.6 | 5.9 | 5.6 | 6.8 | 3 7 | 5 8. | 5 | 9.7 | 11.4 | 10.0 | 8.2 | 5.8 | 6.6 | 7.8 | 4.9 | 2.4 | 3.7 | 7.5 | 7.1 | 6.3 | 7.3 | 7.2 | 6.5 | 7.2 | 5.0 | 7.0 | |
| ROE(%) | 1.8 | Δ9 | 9.4 | 5.8 | 6.7 | 10.6 | 13. | .8 11 | .7 1 | 1.2 | 11.3 | 17.2 | 11.9 | 5.9 | 9 7 | 4 8. | 6 | 8.6 | 10.4 | 9.8 | 4.7 | 5.6 | 9.1 | 9.1 | 5.9 | 6.2 | 11.7 | 16.8 | 17.3 | 11.3 | 14.8 | 12.9 | 8.3 | 10.8 | 7.6 | 8.3 | |
| ROA(%) | 0.5 | Δ2 | 2.6 | 1.6 | 2.0 | 3.6 | 5. | .1 4 | .8 | 4.7 | 4.4 | 6.7 | 5.5 | 8.0 | 0 9 | .0 10. | 0 | 11.0 | 12.3 | 10.7 | 8.7 | 6.1 | 7.2 | 8.7 | 5.5 | 1.3 | 2.6 | 3.8 | 4.4 | 3.3 | 4.6 | 4.5 | 3.0 | 4.2 | 3.3 | 3.8 | |
| D/Eレシオ(倍) | 0.97 | 0. | 94 | 0.84 | 0.62 | 0.68 | 0.4 | 0 0. | 33 0 | 1.37 | 0.79 | 0.54 | 0.30 | 0.00 | 0.0 | 0.0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.41 | 1.16 | 1.03 | 0.84 | 0.90 | 0.73 | 0.62 | 0.56 | 0.48 | 0.40 | 0.18 | |
| 売上高営業利益率(%) | 1.6 | Δ2 | 2.9 | 1.6 | 2.5 | 4.2 | 5.: | .2 | .4 | 7.4 | 7.4 | 8.1 | 7.5% | 7.1 | 1 7 | 8 8. | 7 | 10.2 | 12.4 | 11.4 | 10.0 | 7.7 | 8.2 | 8.8 | 5.0 | 1.8 | 2.6 | 4.3 | 4.5 | 4.0 | 5.0 | 5.1 | 4.6 | 5.0 | 4.2 | 4.8 | |
| 自己資本比率(%) | 29.4 | 26 | 5.4 | 28.5 | 32.7 | 34.9 | 39. | .3 42 | 2.2 4 | 1.7 | 36.1 | 42.0 | 50.9 | 68.0 | 0 70 | 9 69. | 5 | 72.1 | 69.8 | 74.9 | 70.0 | 71.1 | 77.7 | 72.7 | 74.5 | 21.4 | 22.6 | 22.8 | 28.5 | 28.9 | 33.3 | 36.3 | 36.6 | 41.2 | 44.9 | 48.1 | |
| 海外売上高比率(%) ※MSのみ | _ | | - | - | - | _ | | - | - | - | _ | - | _ | | - | - | - | - | - | - | - | _ | - | - | - | 2.91 | 3.01 | 3.07 | 4.49 | 3.72 | 4.49 | 5.44 | 4.81 | 5.26 | 3.34 | 6.28 | |
| MK:前田建設 MD:前田道敦 MS:前田制作品 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

_ 7 11カ年非財務サマリー

| | | | | | | -+ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------------------|---------------------|---------|---------|---------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|---------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-----------|--------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | 建設 (MI 2016 | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2011 | 2012 | 2013 | | 田道路(N 2015 | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 2 | 021 2 | 011 2 | 2012 20 | 013 | | | 以作所 (M: 2016 : 2 | | 2018 | 2019 | 2020 2 | 2021 |
| 景境 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CO ₂ 排出量:スコープ1 (t-CO ₂) ^{※1} | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 3,439 | 3,256 | 254,969 | 267,393 2 | 285,049 | 268,396 2 | 246,329 2 | 246,462 2 | 43,880 2 | 225,575 | 228,793 2 | 32,618 23 | 2,378 | 1,388 | 1,324 | ,256 | 1,167 | 1,162 | 1,050 | 1,029 | 1,035 | 1,056 | 1,159 | 1,193 |
| CO ₂ 排出量:スコープ2 マーケット基準 (t-CO ₂) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 20,282 | 17,365 | 41,083 | 51,322 | 57,444 | 56,830 | 68,201 | 60,592 | 64,054 | 57,922 | 52,888 | 54,634 5 | 3,664 | 1,428 | 1,485 | 1,583 | 1,552 | 1,484 | 1,501 | 1,478 | 1,444 | 1,458 | 1,428 | 1,400 |
| 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 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 50,397 5 | 0,669 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,491 | 1,599 |
| CO ₂ 排出量:スコープ3 (t-CO ₂) ^{※1} | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 4,401,065 | 4,449,403 | - | - | - | - | - | - | - | - | - 1 | 66,813 30 | 0,867 | - | - | - | - | - | - | - | - | - 1 | 75,796 18 | 84,396 |
| エネルギー:全エネルギー消費量(Mwh) ^{※2} | 57,783 | 35,211 | 51,732 | 44,076 | 62,075 | 40,165 | 38,136 | 38,287 | 32,581 | 33,979 | 33,009 | 1,122,053 | 1,167,537 1 | 1,193,873 | 1,131,037 1 | ,096,318 | 885,489 1, | .092,581 1 | 1,006,652 | 1,010,400 1 | ,025,265 1,1 | 06,589 | - | - 9 | 7,776 | 8,805 | 8,693 | 8,649 | 8,101 | 8,250 | 8,769 | 7,639 | 8,295 |
| エネルギー: 電力消費量 (Mwh) | 273,195 2 | 18,263 3 | 12,547 2 | 287,539 | 343,166 | 264,294 | 262,506 | 338,875 | 331,291 | 236,688 2 | 287,636 | 115,377 | 119,809 1 | 122,896 | 122,959 1 | 22,554 1 | 22,302 1 | 25,359 1 | 117,613 | 114,590 1 | 15,377 11 | 7,019 | _ | - 3 | 3,914 | 3,757 | 3,635 | 3,695 | 3,531 | 3,607 | 3,610 | 3,115 | 3,694 |
| 廃棄物:総排出量(t) | 626,079 5 | 12,126 6 | 14,364 5 | 566,392 | 586,118 | 560,127 | 593,102 | 539,370 | 579,133 | 388,124 5 | 532,883 | - | - | - | - | - | - | - | - 3 | 367,599 4 | 06,653 50 | 7,590 | - | - | 77 | 88 | 104 | 115 | 145 | 168 | 188 | 201 | 221 |
| 廃棄物:最終処分量(t) ^{※3} | 34,000* 4 | .5,000 [*] 3 | 3 1,000 ** 1 | 19,000* | 30,000* | 26,000 [*] | 20,000* | 15,000* | 20,768 | 17,117 | 31,973 | - | - | - | - | - | - | - | - | 12,165 | 12,215 1 | 7,356 | - | - | - | - | - | _ | - | - | - | - | - |
| 「地球への配当」拠出額(百万円) | 29 | 40 | 46 | 52 | 90 | 200 | 603 | 289 | 155 | 133 | 600 | _ | _ | _ | _ | _ | _ | - | _ | _ | _ | | _ | _ | _ | _ | _ | _ | _ | _ | _ | _ | _ |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ± 会 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員数(人) | 2,504 | 2,588 | 2,683 | 2,811 | 2,956 | 3,008 | 3,127 | 3,275 | 3,488 | 3,640 | 3,684 | 2,120 | 2,140 | 2,201 | 2,246 | 2,247 | 2,223 | 2,219 | 2,231 | 2,215 | 2,196 | 2,233 | 545 | 539 | 533 | 556 | 578 | 590 | 591 | 588 | 589 | 596 | 592 |
| 女性社員雇用率(%) | 9.9 | 10.2 | 10.6 | 11.4 | 11.8 | 12.1 | 12.7 | 13.7 | 15.0 | 15.7 | 16.7 | 18.0 | 19.0 | 19.6 | 20.0 | 20.2 | 19.9 | 20.1 | 19.9 | 20.6 | 20.0 | 20.1 | 10.8 | 10.6 | 10.3 | 10.8 | 10.7 | 10.5 | 10.8 | 11.4 | 11.2 | 11.7 | 12.3 |
| 年次有給休暇取得率(%) | 16.4 | 17.8 | 16.9 | 20.2 | 24.1 | 36.9 | 42.6 | 46.0 | 56.6 | 56.1 | 60.5 | 30.9 | 31.8 | 29.8 | 31.0 | 32.1 | 35.2 | 38.3 | 38.2 | 48.3 | 55.4 | 57.8 | 39.7 | 48.8 | 40.6 | 51.8 | 52.6 | 57.8 | 69.7 | 67.7 | 72.0 | 70.0 | 70.0 |
| 拠点数(カ所) | 54 | 61 | 65 | 59 | 60 | 62 | 62 | 62 | 61 | 58 | 57 | 232 | 231 | 231 | 232 | 232 | 235 | 234 | 232 | 229 | 229 | 226 | 33 | 33 | 33 | 27 | 27 | 28 | 28 | 26 | 25 | 25 | 29 |
| 協力会社数(社) ※MK、MDのみ | 485 | 478 | 473 | 475 | 507 | 522 | 524 | 525 | 533 | 545 | 561 | 127 | 129 | 138 | 149 | 151 | 154 | 154 | 156 | 156 | 155 | 155 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 度数率 ※MDのみ上段:工事/下段:製品 | 1.13 | 1.28 | 1.38 | 0.97 | 0.59 | 0.75 | 0.57 | 0.44 | 0.9 | 0.8 | 0.51 | - | - | - | - | 1.51 4.46 | 2.10 3.31 | 2.55 2.19 | 1.50 3.56 | 1.77 1.06 | 0.87 1.41 | 1.58 4.13 | 2.91 | 1 | 1 | 1.05 | 1.01 | 0 | 0.9 | 0 | 0.87 | 4.21 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ゴバナンス | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 社内取締役(人) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 社外取締役(人) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 取締役会出席率(%) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 監査役会出席率(%) | | _ | | | | | | | | | | | _ | | | | | | _ | _ | _ | | | | | | _ | | | | | | _ |
| <u> </u> | | | | | _ | | | | | | | | | - | | - | | - | | | | | | | | | | | | _ | | | |

^{※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2018年以前の数値は概算のみ掲載

第2章 私たちが目指す未来

第1章

序章 我が国のインフラの現状

連結指益計算書

その他 特別利益合計

固定資産除却損

減損損失

法人税等調整額

法人税等合計 当期純利益

特別損失合計 税金等調整前当期純利益

その他

投資有価証券評価損

法人税、住民税及び事業税

非支配株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益

特別損失

| | 単位:百万円 |
|--------------------------------------|-------------------------|
| 連結貸借対照表 | 当連結会計年度 (2022年3月31日) |
| 資産の部 | |
| 流動資産 | |
| 現金預金 受取手形·完成工事未収入金等 | 78,035 310,801 |
| 有価証券 | 310,801 |
| 販売用不動産 | 1,987 |
| 商品及び製品 未成工事支出金 | 1,573 13,698 |
| 材料貯蔵品 | 3,444 |
| その他 | 43,149 |
| 貸倒引当金 流動資産合計 | Δ117 452,602 |
| 固定資産 | 102,002 |
| 有形固定資産 | 107 / 7/ |
| 建物・構築物 機械、運搬具及び工具器具備品 | 107,476 171,647 |
| 土地 | 83,599 |
| リース資産 建設仮勘定 | 1,334 2,550 |
| 減価償却累計額 | Σ,330 Δ203,029 |
| 有形固定資産合計 | 163,578 |
| 無形固定資産 公共施設等運営権 | 109.721 |
| 公共施設等運営事業の更新投資に係る資産 | 24,122 |
| のれん | 19,891 |
| その他 無形固定資産合計 | 14,988 168,724 |
| 投資その他の資産 | 100,724 |
| 投資有価証券 | 120,123 |
| 長期貸付金 破産更生債権等 | 221 354 |
| 繰延税金資産 | 840 |
| 退職給付に係る資産 | 14,907 5,418 |
| その他 貸倒引当金 | 5,416 Δ402 |
| 投資その他の資産合計 | 141,464 |
| 固定資産合計 繰延資産 | 473,767 |
| 資産合計 | 926,432 |
| | |
| 負債の部 | |
| 流動負債 電子記録債務 | 6,933 |
| 工事未払金等 | 110,997 |
| 短期借入金 | 84,492 |
| 1年内返済予定のノンリコース借入金 リース債務 | 1,194 236 |
| 未払金 | 9,614 |
| 未払法人税等 未成工事受入金 | 10,896 34,862 |
| 修繕引当金 | 181 |
| 賞与引当金 | 8,080 |
| 役員賞与引当金 株式給付引当金 | 406 379 |
| 完成工事補償引当金 | 1,083 |
| 工事損失引当金 | 836 |
| 公共施設等運営権に係る負債 公共施設等運営事業の更新投資に係る負債 | 4,555 1,016 |
| その他 | 23,468 |
| 流動負債合計 固定負債 | 299,236 |
| 社債 | 45,000 |
| 長期借入金 | 52,851 |
| ノンリコース借入金 リース債務 | 9,947 451 |
| 繰延税金負債 | 14,305 |
| 退職給付に係る負債 公共施設等運営権に係る負債 | 16,767 |
| 公共施設等運営事業の更新投資に係る負債 | 103,843 24,588 |
| その他 | 3,573 |
| 固定負債合計 負債合計 | 271,330 570,566 |
| 米原日 町 | 370,000 |
| 純資産の部 | |
| 株主資本 | |
| 資本金 資本剰余金 | 20,000 134,117 |
| 利益剰余金 | 198,273 |
| 自己株式 | <u>∆24,342</u> |
| 株主資本合計 その他の包括利益累計額 | 328,048 |
| その他有価証券評価差額金 | 18,275 |
| 繰延へッジ損益 為替換算調整勘定 | 3 △95 |
| - 一 | Δ95 680 |
| その他の包括利益累計額合計 | 18,863 |
| 非支配株主持分 純資産合計 | |
| 親資産合計 負債純資産合計 | 926,432 |
| | |

| 是帕识皿们并自 | 至2022年3月31日 |
|----------------|-------------|
| 売上高 | |
| 完成工事高 | 390,678 |
| その他の事業売上高 | 292,234 |
| 売上高合計 | 682,912 |
| 売上原価 | |
| 完成工事原価 | 338,718 |
| その他の事業売上原価 | 252,583 |
| 売上原価合計 | 591,302 |
| 売上総利益 | |
| 完成工事総利益 | 51,959 |
| その他の事業総利益 | 39,651 |
| 売上総利益合計 | 91,610 |
| 販売費及び一般管理費 | 54,120 |
| 営業利益 | 37,489 |
| 営業外収益 | |
| 受取利息 | 221 |
| 受取配当金 | 2,253 |
| 為替差益 | 543 |
| 持分法による投資利益 | 652 |
| その他 | 407 |
| 営業外収益合計 | 4,078 |
| 営業外費用 | |
| 支払利息 | 2,571 |
| その他 | 960 |
| 営業外費用合計 | 3,531 |
| 経常利益 | 38,036 |
| 特別利益 | |
| 固定資産売却益 | 331 |
| 投資有価証券売却益 | 7,808 |
| | |

第3章 インフロニアの経営計画

第4章 安全安心と信頼への取り組み

| 連結包括利益計算書 | 当連結会計年度 自2021年4月 1日 至2022年3月31日 |
|------------------|---------------------------------------|
| 当期純利益 | 29,779 |
| その他の包括利益 | |
| その他有価証券評価差額金 | △11,080 |
| 繰延ヘッジ損益 | 46 |
| 為替換算調整勘定 | Δ71 |
| 退職給付に係る調整額 | 1,322 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 42 |
| その他の包括利益合計 | △9,739 |
| 包括利益 | 20,039 |
| (内訳) | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 17,029 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 3,010 |
| | |

単位:百万円

8,460

529 686 494

261

1,972 44,524

14,649 95

29,779

26,689

3,089

最終章 価値創造の源泉

価値創造の源泉

インフロニアパーソンの熱意と魅力

P.107 会社概要及び株式関連情報

P.109 編集後記·用語集

P.110 インフロニアスピリッツ

P.111 インフロニアパーソン



会社概要 (2022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 💂 https://www.infroneer.com/

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 インフラの企画提案、設計、建設、運営・維持管理までのあらゆる建設サービスの提供

及び建設(土木、建築)、舗装及び建設機械の製造・販売等を営む傘下子会社及びグ

ループの経営管理ならびにこれに付帯または関連する一切の事業

資本金 200億円

売上高 (2022年3月期) 6,829億円

従業員数 7,149人

決算期 (事業年度) 毎年4月1日から翌年3月31日まで

上場証券取引所 (統合報告書発行日現在) 東京証券取引所プライム市場(証券コード:5076)

定時株主総会 毎年6月に開催

株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

単元株数 100株

グループ会社一覧 (2022年3月31日現在)

前田建設工業(株) 東京都千代田区富士見二丁目10番2号

前田道路(株) 東京都品川区大崎一丁目11番3号

(株)前田製作所 長野県長野市篠ノ井御幣川1095

愛知道路コンセッション(株) 愛知県半田市彦洲町三丁目100番地

(株) JM 東京都千代田区二番町三番地

フジミエ研(株) 埼玉県比企郡滑川町月輪1576番1号

(株)エフビーエス 東京都中央区日本橋茅場町三丁目1番11号

その他75社

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。

WE SUPPORT



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ひとつと認識し、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。

RE100

°CLIMATE GROUP

https://www.maeda.co.jp/

https://ssl.maedaroad.co.jp/

https://www.maesei.co.jp/



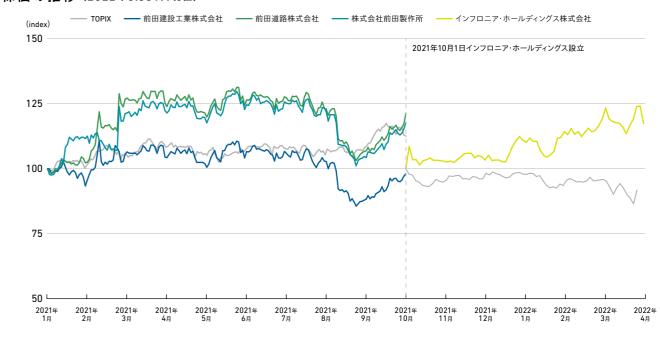
株式関連情報

序章

株価の推移(2022年3月31日現在)

第1章

第2章



第3章

第4章

安全安心と信頼への取り組み

第5章 IR情報

※ 2021年1月から2021年9月までは、2020年12月30日を100とした場合の指数を掲載、2021年10月以降は2021年9月28日を100とした場合の指数を掲載しています。

1株当たり配当金・配当性向(2022年3月期)

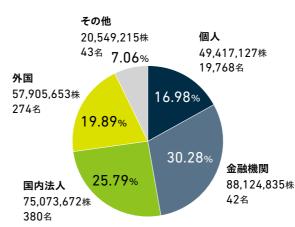
| 配当金(円) | 40 |
|---------|------|
| 配当性向(%) | 42.2 |

株式情報(2022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 291,070,502株 株主数 20,507名

※2022年5月23日付で自己株式16,225,478株を消却したことにより 統合報告書提出日現在の発行済株式総数は274,845,024株です。

所有者別状況



大株主 (上位10名)*1

| 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) | 42,037 | 15.34 |
| 光が丘興産株式会社 | 26,274 | 9.59 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 12,583 | 4.59 |
| 住友不動産株式会社 | 8,695 | 3.17 |
| 株式会社みずほ銀行 | 5,505 | 2.01 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 5,368 | 1.96 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託E口) | 4,878 | 1.78 |
| 株式会社三井住友銀行 | 4,610 | 1.68 |
| 前田道路社員持株会 | 4,377 | 1.60 |
| 前田建設工業社員持株会 | 3,529 | 1.29 |
| | | |

※1 持株比率は自己株式 (16,992,687株) を控除して計算しています。

%2 当社は自己株式を16,992,687株を保有していますが、上記大株主から除いています。

IR活動

- ●アナリスト向け説明会(社長出席) 四半期ごと開催
- ●個別IR及びスモールミーティング

開催回数114回、延企業数153社、参加人数176名

●岐ベログ配信(社長のブログ)

https://www.infroneer.com/jp/company/topblog.html



107

初めての統合報告書作成を終えて

ホールディングス化から3ヵ月経った冬、統合報告書の作成が決定。まさに「統合」報告の任務だ。

ベクトルを合わせるべく、誰もが共通言語、共通の思いを探っていた。私たちが挑む社会課題、そもそもインフラの危機が認識されていないのではないか。ならば私たちの存在意義・創造価値が認識されることはない。それでも、絶対になければならない事業であり、自治体・企業・地域・社会など多様なステークホルダーの共感を得なければ、実現できない事業だ。「ともにインフラサービスの未来に挑む。」大きな共通コンセプトが見えてきた。

統合報告と並行して、行動規範の策定も進んでいた。「インフラサービスの自由」は、独りよがりの"自由"ではなく、今までの事業同様に「三方良し」がそのベースにある。そして変えるべきことと、「技術力」「誠実」「一所懸命」のように引き継ぐべきことがある。猛暑に勝る熱い議論の末、「他社/他者ごと」を「自社/自分ごと」にし、アクションチェンジにつなげるインフロニアパーソン共通の道しるべ「INFRONEER¹」(インフロニア・キャレット)が策定された。

安全安心な日本社会で育った私たち世代が、今、その安全安心が揺らぐことを目の当たりにしている。社会情勢や生活スタイルが大きく変わる中、危機感・焦燥感を共有し、インフラサービスの必要性を、私たちが取り組む意義を、深く考える機会を得たこと自体が幸せなのだと思う。

ご協力いただいた皆様、ステークホルダーの皆様、先陣(先人)の皆様に、心より感謝申し上げます。目指す世界の実現に向け、この度の統合報告が「とも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」との双方向コミュニケーションの第一歩となることを切に願います。叱咤激励をこれからもお願いいたします。(2022年9月秋晴れに跳ぶ)







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 |
|-----------------------|---|
| アベイラビリティ・ペイメント方式 | 公共施設等の管理者等(PFI法第2条3項)が主に利用料金の生じないインフラに関して実施させるPFI契約等(包括的民間委託契約等を含む)のうち、インフラの機能や持続性に対応した指標を設定し、民間事業者に委託等した際に支払う額等の一部又は全部が、当該指標の達成状況に応じて決まる方式。 |
| 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、すべ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。 |
| エンジニアリングカ | 請負事業における、INFRONEER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。 |
| 連結利益への貢献額 | インフロニアが設定しているインフラ運営事業の連結利益への貢献額。「インフラ運営事業により創出される建設工事(EPC)の利益」と「インフラ運営に関わるSPCの連結利益、売却益、M&A等による収益」を合わせた数値。 |

∠ ブ インフロニアスピリッツ

・Corporate Identity ロゴに込めたメッセージ



INFRONEER ARROW

インフラの未来を切り拓く、 インフラサービスの自由を広げる。既成概念に挑み、 イノベーションを起こしていく、インフロニアの象徴。

既成概念に挑むイノベーションを表すライト・グリーンは「加速」を表現。穏やかで深みがあるディープ・ブルーは「持続」を表現し、過不足が無く調和の取れたサスティナブルな地域社会を示しています。「挑戦」と「持続」、「革新」と「安定」。あるいは背反する2つの論理を共存させ、最適な暮らしを実現する。相反する2つのカラーの共生は、既成概念に挑戦し新たな価値創造を目指すインフロニアの意志を表す象徴です。

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。

私たち、インフロニアパーソンは、インフロニアのVMVの達成に向け、「インフラの既成概念に挑む」先駆者として、常に尊重と誇りを持ち、ポジティブな姿勢で、地域・社会の視点を忘れず、挑戦し続けます。ステークホルダーの皆さまとともに、「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」を実現するため、自らも楽しみながら、総合インフラサービス事業、インフロニアパーソンの輪を広げていきます。

INFRONEER ^ (インフロニア・キャレット)

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。

全体で前進する

∠ プインフロニアパーソン

3事業会社によるホールディングス化から1年。インフロニアのVMV実現に向けて先陣を斬り、時にはぶつかりながらも、 共に挑戦し、互いの信頼関係を築き、成長していく、インフロニアパーソンの思いをお届けします。

事業会社だけでは気付かなかった領域を超えた考え方や姿勢は、 これからも刺激になると思います。

財務戦略部(経済)

自由な発想での事業により、

今後は福利厚生においても シナジー効果が感じられる施策を 検討していきたい。 一社員としてもキャリアの選択肢が 広がると感じています!

CSR·環境部(経営)

総務部(経営)

多様な力を結集することの心強さを日々実感しています。



文化の衝突と融合を 実感する。

だから、未来の我々は もっと進化している。

経営戦略部(土木)

経営企画室(経営法学)

We are Infroneer!

"We"をどんどん増やしたい

社会課題の解決のための力になりたい! そして、自分も成長したい!

追求していきたい。これからのベストを既存のやり方にとらわれず関例・慣習などの

社外の人と話をすると 当社への大きな期待が 期待に沿えるよう 挑戦したい。

IT·DX推進室(経営工学)

日本にもこんな夢のある会社があったのか!と 羨ましがられる存在になろう。

IT·DX推進室(土木)

頑張っている私たちの芽が 世界中に咲き誇ると信じています。 一緒に未来を変えよう!

CSR·環境部(建築)

インフロニアパーソンとして、

建設×道路×製作所の新たな社会価値の創造に挑戦したい。

財務戦略部(経営



インフロニア·キャレットについてはP.110をご覧ください。

どこの会社なんて関係ない、 誰が偉いとか気にしない、 自由でいいじゃん、 みんな同じ仲間だもん。

経営戦略部(建築)

それぞれの強みを「足し算」ではなく 「掛け算」し、大きなシナジーを 生み出したい。

総合インフラサービス戦略室(土木)

変化変化の日々。 笑ってがむしゃらに挑んでいきます!

CSR·環境部(家政)

一日一日、少しずつではありますが、豊かなインフラ社会の実現に向けた企業としての歩みを実感しています。

法務・コンプライアンス部(法学)

協力会社とともに、ものづくり、 社会づくりの将来を創り出す

経営企画室(法学)

