

新たな価値創出



この章では、計算式における「期待成長率」を向上させる新たな価値創出について説明しています。強みを活かす新領域への布石と中長期的な競争力向上によって、持続的成長と社会への価値提供を実現します。

「インフロニアは投資する」

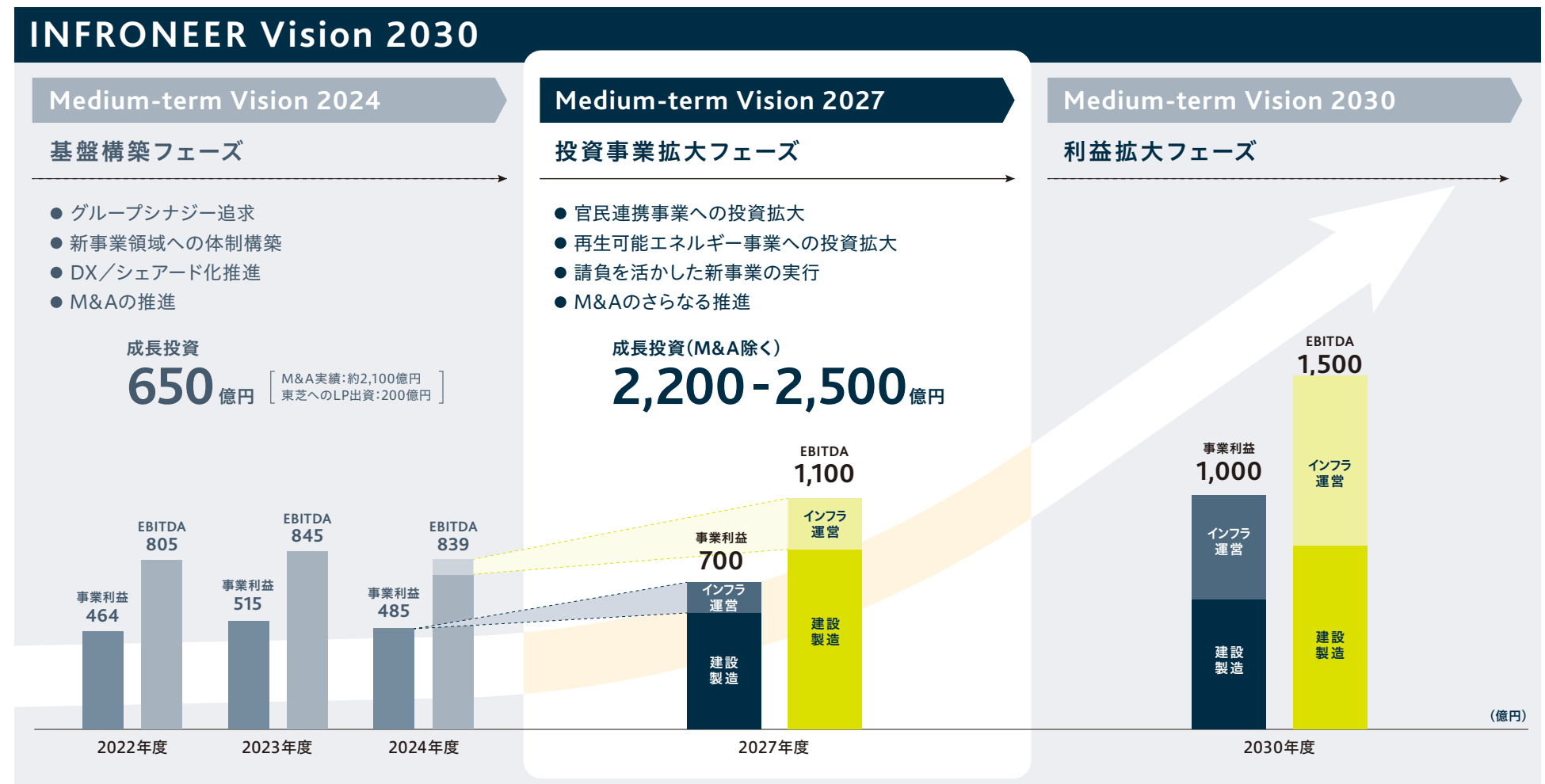
- 57 新中期経営計画と2030へのロードマップ
- 58 成長投資戦略
- 60 財務戦略・財務担当役員メッセージ
- 64 特集② 社外取締役座談会
- 68 成長を加速させるドライバー〈IT・DX戦略〉
- 70 成長を加速させるドライバー〈大財戦略〉



新中期経営計画と 2030 へのロードマップ

2025年度からスタートした新中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2027」は、インフロニアの中長期ビジョン「INFRONEER Vision 2030」に至る第二段階であり、「投資事業拡大フェーズ」と位置づけています。

本フェーズでは、競争力の源泉となる成長投資を強化し、事業領域の拡大と利益の最大化を目指します。各事業で創出したキャッシュを活用し、官民連携や再生可能エネルギー事業を中心に、2,200～2,500億円の成長投資を行います。



成長投資戦略

競争力の源泉となる成長投資を強化し、事業領域の拡大と利益の最大化を目指します。

成長投資 (M & A 除く)

2,200-2,500 億円

再生可能エネルギー市場

- 半導体工場・データセンター新増設に伴う産業用電力消費を主因として電力需要が増加
- 第7次エネルギー基本計画で風力の導入目標が引き上げられ、今後の導入加速が期待される
- 再生可能エネルギーの導入を加速するため、需給バランスの調整・電力系統の安定化が必要

官民連携市場

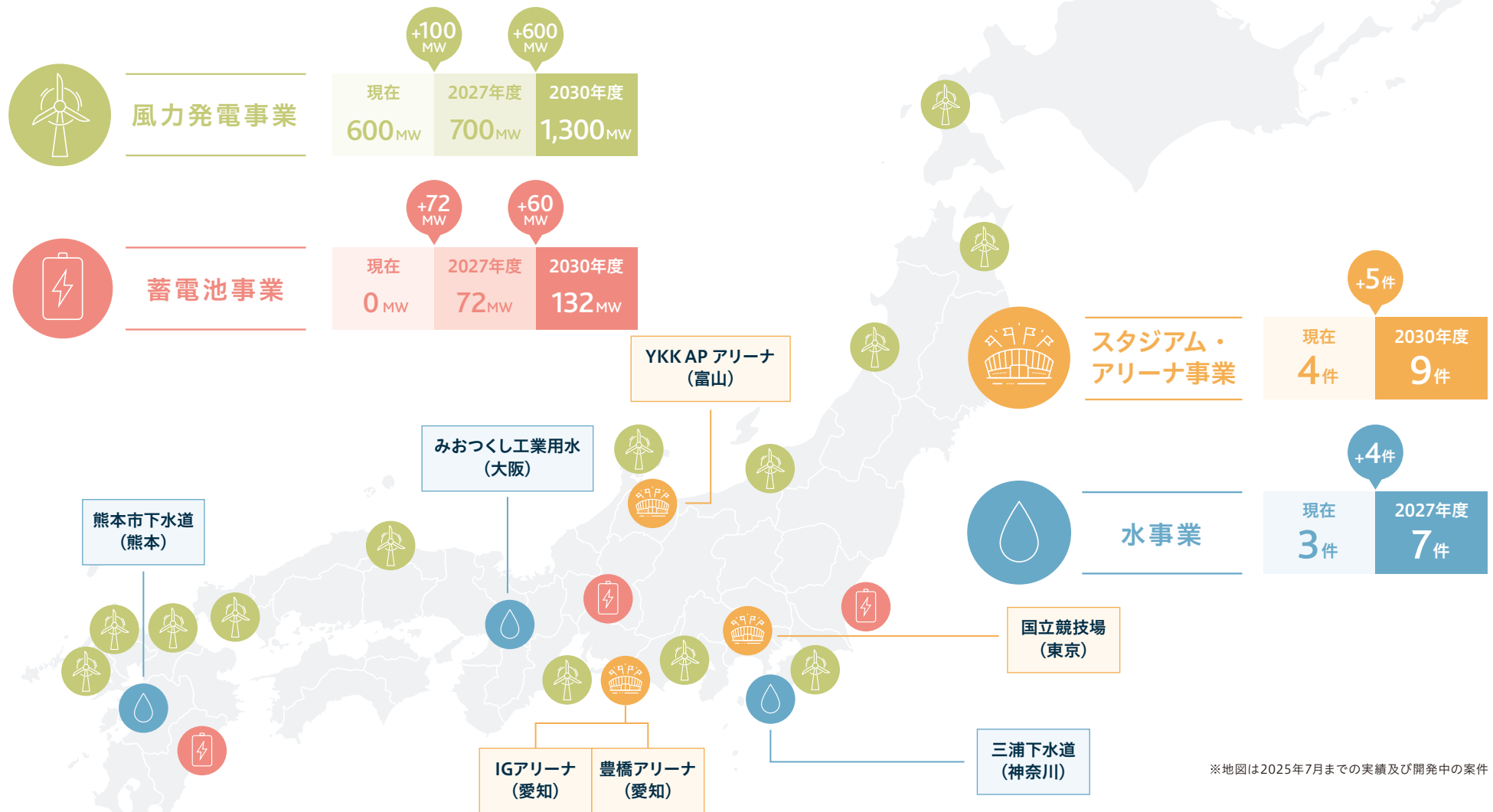
- PPP/PFI※は引き続き政府によって推進され、特に水分野は「ウォーターPPP」の導入に伴い案件化の促進が見込まれる
 - 地方創生につながるスタジアム・アリーナの導入が加速中
- ※PPP/PFI：P.95用語集をご覧ください

投資額		成長戦略
 風力発電事業 	1,200 億円	投資回収スピードと収益マネジメントを考慮したポートフォリオ設計 ● 開発スケジュールに沿った案件の着実な推進、グループシナジーを活用した事業採算性の向上 ● 風車再生事業への取り組み(既存風力発電のFIT終了後案件等におけるバリューアップ) ● 開発容量※1の計画値は1,100※2MWを超える見込み
 蓄電池事業 	500~600 億円	売却と運営の適切なポートフォリオマネジメント実施 ● グループネットワークを活用した早期の適地確保と事業ノウハウの蓄積による案件拡大 ● 系統用蓄電池事業への取り組みを加速
 スタジアム・アリーナ事業 	150~350 億円	スタジアム・アリーナを起爆剤とした地域活性化のエコシステムの形成 ● 今後日本全国で拡大が見込まれるスタジアム・アリーナビジネスのトップランナーに ● スタジアム・アリーナを足掛かりに地域ネットワークを構築し、各地域でのインフラ運営へと活用 ● B.LEAGUEイノベーションパートナーとして「バスケットとインフラを起点とした地方創生」へ
 水事業 		ウォーター PPP 案件での優位性と収益性の向上 ● 大阪工水、三浦下水のフィールドを活用したDX×アセットマネジメントの高度化 ● 保有案件の運営ノウハウを活用した新規案件への展開

※1 日本風力開発が保有するパイプライン(運転中と建設中の案件を含む)の容量の合計値
※2 2025~2027年度までの合計

> インフラ運営のこれまでの獲得実績と今後の展望

「インフロニアのビジネスモデルに基づく収益基盤の確立」に向け、
国内における事業領域・インフラサービス事業のさらなる拡大を図ります。



※地図は2025年7月までの実績及び開発中の案件

財務戦略・財務担当役員メッセージ

Interview

「Medium-term Vision 2027」は

投資拡大のフェーズ。

収益を成長分野へ投資し、

さらなる収益の拡大を

実現します。

しもじょう まさし

下條 真

執行役 コーポレート担当

2015年日本風力開発に入社し執行役員CFO
本部長、2024年6月インフロニア・ホール
ディングス執行役財務戦略担当、2025年6月
同社執行役コーポレート担当(現職)に就任。

基盤づくりの最終年は

当初の計画を上回る成果を達成

2025年3月期は、売上や利益率の改善に加え、付加価値生産性の大幅な向上も見られ、非常に堅調な業績であったと評価しています。当初の利益目標は下回りましたが、これは予定していた再生可能エネルギー(以下「再エネ」)案件の売却を戦略的に先送りしたことに起因するものであり、それを除けば計画を上回る成果を残せたと言えるでしょう。中でも株主還元については、当初の計画を1年前倒しで実現しており、財務戦略の実行力と目標達成能力を示す象徴的な成果と考えています。

前中期経営計画は、インフロニアグループの基盤を築くフェーズと位置づけていましたが、その最終年にこれらの成果を確実に残せたことは、素直に評価できるものと受け止めています。

マーケットを捉えた戦略的な経営を継続 種まきから成長と投資事業拡大へ

前中期経営計画期間を振り返ると、想定以上にマーケットが堅調だったこともあり、コアビジネスである請負事業を中心に、受注残高や利益率が改善するなど、成長に向けた安定的な3年半だったと総括できます。

特にアリーナ案件に代表される「BT+コンセッション※」や「従来型PFI※」を受注できたインフラ運営事業、将来的なエネルギー需要を見据えて2024年1月にグループ化した日本風力開発による再エネ事業は、今後の収益の柱として大きな期待を寄せています。日本風力開発の本格的な収益貢献は2030年以降と想定していますが、発電所開発から建設、運営

管理、売電までをグループ内で一気通貫で担える体制を構築しつつあり、これにより収益の安定性と効率性を高めることが可能になると見えています。

市場環境への対応では、円安や金利上昇といった外的要因の影響を受けましたが、資材価格上昇の価格への転嫁や、調達手段の多様化により、収益への影響を最小限に抑えることができた点は評価できると考えています。

財務指標面では、ROEは当初目標の9.5%に対して7.5%、D/Eレシオは0.6倍以下を目標にしていたものの0.8倍という着地になりました。ROEは再エネ案件の売却を先送りしたこと、D/Eレシオは日本風力開発の買収資金調達为主因であり、いずれも戦略的判断に基づくものです。今後は、財務健全性を維持しつつ、利益成長を通じてROEの向上を目指していきます。

これらの成果と今後の課題を踏まえ、新中期経営計画「Medium-term Vision 2027」では「成長と投資事業拡大」をコンセプトに掲げました。本中期経営計画は、バリュー志向に基づいた積極的な投資の継続による収益基盤の強化を実現し、次の成長フェーズへの移行につなげることを意図しており、グループ全体で事業利益700億円、EBITDA1,100億円の達成を財務目標に掲げています。

> 新中期経営計画の財務目標についてはP.27をご覧ください

> ※BT+コンセッション、PFI：P.95用語集をご覧ください

キャッシュを戦略的に投資へ循環させ 収益と付加価値を最大化させていく

「Medium-term Vision 2027」では、この3年間でインフラ事業を中心に先行投資が求められるフェーズと捉え、KPIとして新たにEBITDAを採用しています。キャッシュフローの健

全性や潜在的な成長力を示すうえで、EBITDAは極めて適切な指標であると考えています。

安定した事業EBITDAの確保に加えて、政策保有株式や固定資産の売却によって成長資金を創出し、競争力の源泉となる成長投資を加速させる。こうしたアロケーションを通じて、事業領域の拡大と利益の最大化を目指していく方針です。

新中期経営計画におけるキャッシュアロケーションの基本は、「各事業から生み出されたキャッシュを、効率的かつ戦略的に成長投資へと循環させる」ことにあります。そのためには、コア事業である請負ビジネスにおいて、引き続き利益及びキャッシュ創出力を高めることが不可欠です。そこで得られた原資を、インフラ関連ビジネスや再エネ事業へと重点配分することで、収益ポートフォリオの質的転換を図っていきます。

成長投資の規模としては、今後3年間で2,200～2,500億円

キャッシュアロケーション

2025～2027年度			
キャッシュイン		キャッシュアウト	
付加価値額の最大化	事業活動による EBITDA 2,800～3,000億円	競争力の源泉となる投資	成長投資 (M&A除く) 2,200～2,500億円
資本の効率化を推進	再エネ案件売却による 投資回収 400～500億円		恒常的投資 700億円
	政策保有株式の売却 700億円(保有額ゼロへ)	株式価値向上のカギ	株主還元
	保有不動産の売却 100億円		法人税等
	有利子負債の適正調達		

風力発電事業 1,200億円	海外事業 180億円
官民連携事業 150～350億円	蓄電池事業 500～600億円
IT・DX投資 150億円	人的投資 30億円

M&A 競争力を最大化するための積極的なM&Aを引き続き推進
資本戦略に則り機動的に実行

※ 経営環境の変化やその他の要因により、投資額が変更となる場合があります

> 成長投資戦略についてはP.58をご覧ください

投資フェーズの新スキームを構築し財務規律の維持と資本効率の最大化を図る

当社の財務資本政策における根幹は、「財務規律を維持しつつ、資本効率の最大化を図る」ことにあります。これは従来から一貫して掲げてきた基本方針であり、今後も揺るがぬ経営の軸として「Medium-term Vision 2027」においても継続していきます。ROE9.0%以上、自己資本比率30%以上、D/Eレシオ1.0倍以下の水準を維持することを目標とし、安定的かつ機動的な資金調達と配分によって財務の健全性を確保していく計画です。目標達成に向けて、利益の積み上げが不可欠であり、請負ビジネスの受注拡大と利益率改善、インフラビジネスの早期収益化、IT・DXを活用した間接部門の効率化などで利益拡大を進めていきます。資金調達に関しては、金利や為替など金融環境の変化に対応しながら、短期・長期借入を適切に組み合わせ、多様な手段を活用して資金効率を最大化していく計画です。インフラや再エネ案件においては、プロジェクトファイナンスを積極的に取り入れ、事業ごとにリス

ク管理を徹底しながら、一部案件の売却によるキャピタルリサイクルも組み合わせることにより、全社のバランスシート負担を抑える運用を行っていくことになるでしょう。

資本コストに関しては、ここ数年での負債の効率活用によりWACCは低下傾向にあります。再エネ事業領域への先行投資が影響している面もあり、ROICとのスプレッドは現時点では限定的です。再エネ事業の本格的な収益化や、既存事業での利益拡大によって段階的に改善されていくと考えています。

なお、大型M&Aについては中期経営計画とは別枠に位置づけ、個別の戦略意義、資金計画、収益見通しを精査したうえで、慎重に判断していきます。2025年5月に公表した三井住友建設のTOBでは、施工能力やエンジニアリング力の強化を打ち出したように、今後も戦略との整合とリターンを明確に示しながら検討していく方針です。

財務資本政策は、企業価値を持続的に高めるための根幹です。中長期の視野を持ちながらも、現場での実行性を伴う仕組みとして制度化し、統制と柔軟性の両立を図っていきます。

安定かつ会社の成長に連動した配当を実施し、継続的かつ建設的な対話により株主との信頼関係を深化

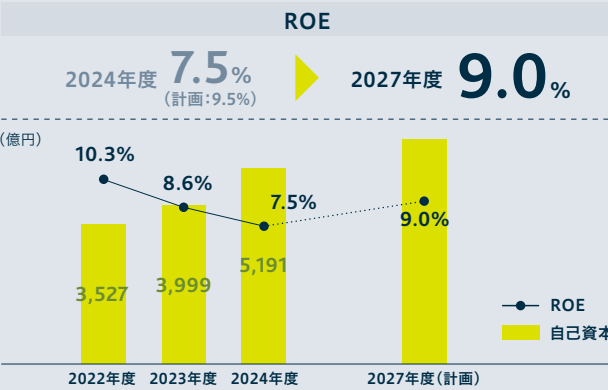
株主還元については、配当性向を40%以上に引き上げ、下限配当を1株当たり年間60円とすることで、安定性と成長連動性を両立した還元を目指しています。これは複数の投資家の皆様との対話を通じ、「企業成長に連動しつつ、長期的に安定した配当を続けてほしい」という要望を強く感じた結果でもあります。

一方で、株主との対話の中では、2030年以降に収益拡大が本格化する再エネを中心としたインフラビジネスに対する理解促

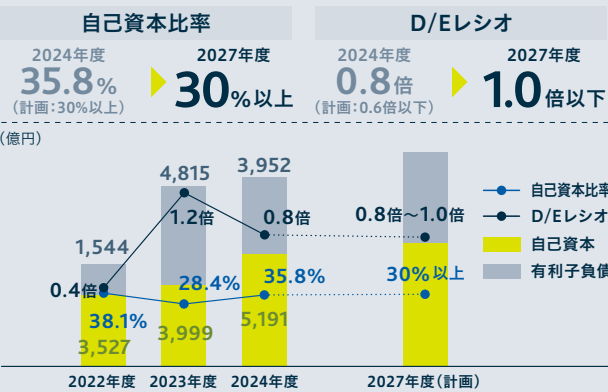
進の必要性も強く感じています。目先の利益だけではなく、中長期の視点で企業価値をどう高めていくかというストーリーを、丁寧に伝えていくことが経営としての責任だと考えています。

今後も企業価値の持続的な向上と、株主との信頼関係の深化を目指し、適切な情報開示と説明責任の履行を通じて、資本市場との継続的かつ建設的な対話を続けてまいります。

株主資本コストを上回る水準の維持



財務健全性を維持しながら、効果的に有利子負債を活用



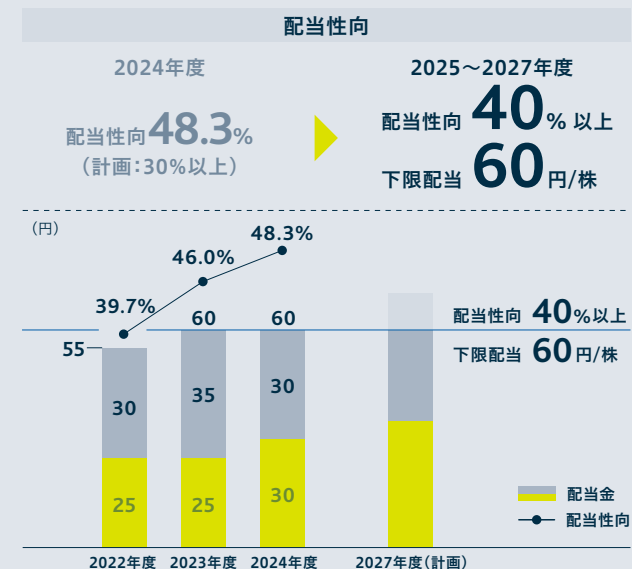
保有資産の効率性を高め 収益力拡大、財務基盤強化を目指す

政策保有株式については、純資産比ゼロを目標に掲げ、2024年度にはすでに約240億円を売却済みであり、今後も取引先との関係性や市場環境に配慮しながら、丁寧な説明を重ねつつ段階的に売却を進めていく方針です。また非上場株式についても、保有意義や投資効率を個別に見極めた上で、必要に応じて柔軟に対応していきます。さらに保有不動産については、100億円以上の売却を計画しています。

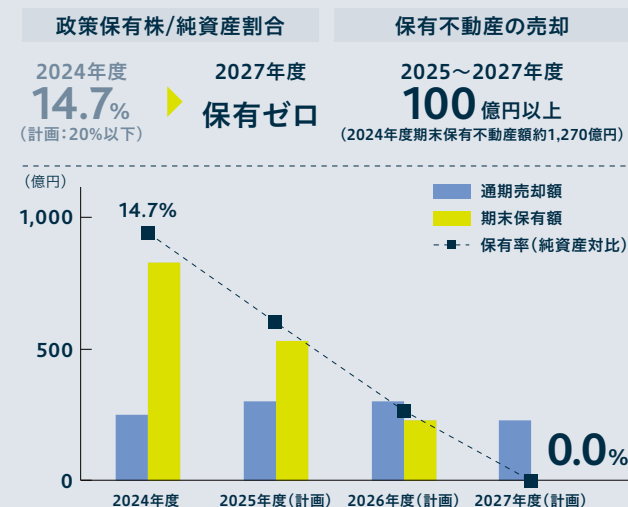
これらの資産売却で得られるキャッシュを、再エネやインフラ運営など、当社グループの成長を支える重点分野に再投資していくとともに、配当原資にも充当していきます。

依然としてPBRが1.0倍を下回る状況にあるなかで、当社の中長期的なキャッシュフロー創出力を適切に市場へ伝えることが重要な課題です。特に2030年以降に本格的な収益貢献が期待されるインフラ運営領域については、戦略に沿った着実な進捗管理と、投資家の皆様との丁寧な対話を通じて理解を深めていきます。企業価値の向上と、それに見合った市場での評価を目指して、引き続き取り組んでまいります。

配当性向の引上げに加え、下限配当を新たに導入
安定還元と利益成長の上振れにも期待



政策保有株と保有不動産の売却方針

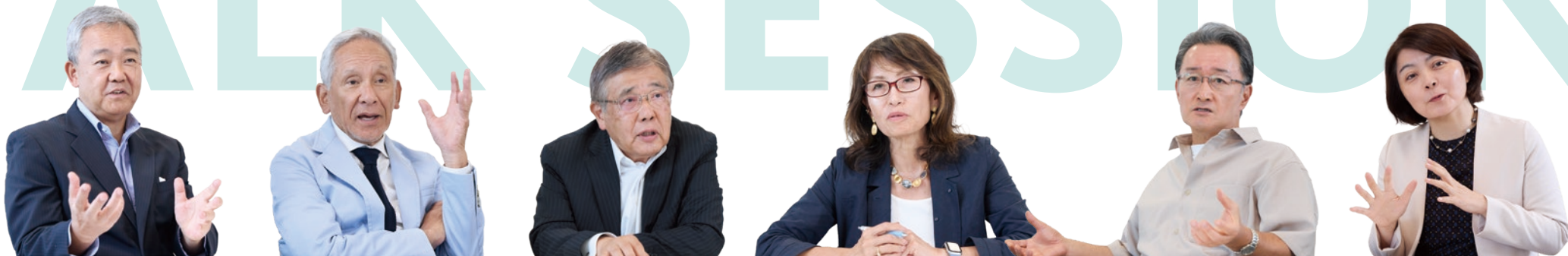


社外取締役座談会

新中期経営計画のもとで進化するガバナンス

～これまでに積み上げた企業価値をさらに向上させるために～

TALK SESSION



社外取締役/指名委員長/
監査委員

もりや こういち
森谷 浩一

社外取締役/指名委員/
報酬委員

よねくら せいいちろう
米倉 誠一郎

社外取締役/取締役会議長/
監査委員長/指名委員

はしもと けいいちろう
橋本 圭一郎

社外取締役/指名委員/
報酬委員

むらやま りえ
村山 利栄

社外取締役/報酬委員長/
監査委員

たかぎ あつし
高木 敦

社外取締役/報酬委員/
監査委員

おぐち ひかる
小口 光

モニタリングと執行の分離により ガバナンスのさらなる高度化を目指す

橋本 インフロニアでは、指名委員会等設置会社の仕組みを活かし、経営のモニタリング機能と業務執行機能を明確に分離することで、公正性と透明性を確保しつつ、迅速な事業運営を可能にする体制づくりを進めてきました。2025年からは、取締役会を代表執行役社長1名と6名の社外取締役のみで構成

する新たな体制へと移行しています。この決定は、岐部社長からのご提案を受けて、私たち社外取締役が議論を重ねた結果、「執行役の責任と権限をより明確にする」という条件付きで承認したものです。具体的には、執行役の担当を機能別とし、事業会社担当執行役を除いて持株会社と事業会社の兼務解消と代表執行役の専任化による経営責任の明確化、取締役会直轄の経営監査部が四半期ごとに執行側の活動を評価・フィードバックを行う仕組みを徹底してグループ全体を俯瞰するモニタリング体制を確立することなどが、その条件です。

米倉 私は、新しい取締役会のコンセプトは「自由と規律」だと捉えています。執行側は、与えられた自由のもとで勇気とスピード感を持って新しいことに挑戦し、私たち監督側は、その自由が正しい方向に機能しているかを「結果」という明確な規律で評価します。この両者の関係性がしっかり機能してこそ、経営のモニタリング機能と業務執行機能の明確な分離が実現します。ここで重要なのが、規律とする「結果」が単なる短期的な数字ではなく、中長期的な投資や施策がどう実を結んでいるか、数字で判断できない部分も含めて評価するということ

す。このような評価を行うためには、プロセスの理解を深めることが必要であり、執行側との密なコミュニケーションが欠かせません。

森谷 米倉さんが述べられたように、モニタリング機能と業務執行機能を実効性のあるものにするには、形式的なチェックだけではなく、「なぜこの施策が必要だったのか」「なぜこの結果になったのか」という背景にまで踏み込んだ議論が欠かせません。こうした対話を重ねることで、企業価値向上につながる具体的な施策が見えてくるはずです。どのような仕組みづくりをして、実行に移していくのか。私たち社外取締役にと与えられた重要なミッションに対して、時間軸を意識しながら覚悟をもって臨まなければなりません。

村山 今回の決断は一見大胆に見えますが、設立からわずか3年半でスピード感を持って大型M&Aなどへの挑戦を重ねてきた当社の歩みを考えれば、「あるべき姿」であり、ごく自然な流れだと思います。もちろん社外取締役の責任は一層重くなりましたが、私たちには、社外取締役同士の議論や執行役との意見交換を重ね、他社にない密度でコミュニケーションを積み上げてきた基盤があります。その自信があるからこそ、この難しい舵取りもやり遂げられると確信しています。

高木 多くの企業がモニタリングモデルへの移行に苦戦しており、形式的な要件は満たしていても、実質的なガバナンスが企業価値の向上に結びついていないのが現状です。資本市場もそこに疑問を抱いており、2025年4月に経産省が「取締役会5原則」※の中で改めて「稼ぐ力」を強調したことも、まさにそうした問題意識の表れではないでしょうか。モニタリングボードが機能するには、マネジメントボードとの確かな信頼関係が不可欠です。今回の改革で執行役の兼務解消や権限強化が進みましたが、今後は役割を明確に分担し、信頼をさらに深める必要があります。社外取締役がマネジメント領域に踏み込まない

ことも重要です。私たちは、トップダウンの視点でリスクと将来課題を見極め、それを議論と監督につなげていくように努めていくべきです。

小口 新たに社外取締役に就任しました。予測困難な時代において、既存の発想の延長線上ではなく、一からものを考え、組み立てていく経営が求められています。社外取締役の役割は、執行側が描くグラウンドデザインや戦略に対し、外部の視点からリスクや機会を冷静に見極め、適切な検討とリスク対応、多角的な視点を提供することだと考えています。当社は、難しい局面にもしなやかに対応し、先例や既存の枠組にとらわれず、成長を続けてきた企業だと認識しています。

私自身、クロスボーダーのM&Aなど日本企業の海外事業に多く関わって参りましたが、規制環境の複雑さが高まる一方で、意思決定のスピードは加速度的に高まっています。そうした環境の中で、執行と監督の分離を徹底した今回の取締役会の体制変更は、時代の必要性に即した重要な変革と感じています。

※ 経産省「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則
<https://www.meti.go.jp/press/2025/04/20250430002/20250430002.html>

本質をとらえた中期経営計画で成長を導く 監督としての覚悟

橋本 新中期経営計画「Medium-term Vision 2027」では、中長期計画で描いてきた成長シナリオの2期目として、今後の3年間を「これまで積み上げた基盤を土台に投資事業を拡大し、収益化へつなげるフェーズ」と位置づけています。財務面ではD/Eレシオを1.0以下にする方針を掲げ、企業の安定性を意識した点や、EBITDAを新たな経営指標として導入したことを

高く評価しています。また、2025年4月にアクセンチュアと連携して「インフロアストラテジーアンドイノベーション(ISI)」を設立するなど、DX分野への積極的な成長投資にも期待しています。結果は今後の取り組み次第ですが、新しい挑戦を計画に組み込む姿勢は当社らしく、将来の収益化に向けて大きな意味を持つと考えています。

米倉 多くの企業では、中期経営計画が「形式的に作らなければならないもの」として扱われ、経営企画部門が膨大な時間をかけたにもかかわらず、実際の経営改善や成長に結びつかないケースが少なくありません。こうした形骸化した計画であれば、その存在意義は乏しく、なくても良いと考えてしまいます。しかし、今回の当社の中期経営計画は、そうした慣例的なものとは明らかに異なります。経営陣が「この方針で進む」と強い意志を示し、取締役会も「ならば徹底的に監督する」と覚悟を固め、それぞれが役割と責任を明確にした、いわば真剣勝負の計画です。だからこそ、単なる数値目標の羅列ではなく、経営を動かす実効性のあるツールとして運用されるべきだと考えています。

村山 私も計画の数字については、固定的な目標に過度に縛られるべきではないと考えています。建設業は受注産業であり、外部環境の変化を大きく受ける業態。景気の動向や政策変更、大型案件の有無によって、前提条件が一変すれば計画の数字はすぐに現実と乖離してしまいます。実際、新中期経営計画の策定後には大型買収があり、市場リスクも大きく変化しました。だからこそ重要なのは、数字そのものではなく、その背後にある戦略意図と、それをどう実現するかというプロセスを明確にし続けることです。数字は目安であって絶対ではなく、環境の変化に応じて柔軟に見直せる仕組みであるべきだと考えています。

橋本 私たち社外取締役は株主から経営監督を委託されてお

り、その判断軸は「中長期的な成長」と「企業価値の向上」です。これを評価するには一定の数値目標や方向性が必要であり、その意味でも中期経営計画は必要不可欠です。ただし、3年間固定の計画が最適とは限りません。村山さんが指摘されたように、環境変化に応じて柔軟に見直す「ローリング型」の運用を取り入れ、中期経営計画を生きた経営ツールとして活かすことも検討すべきでしょう。私たちは監督の立場から、その運用状況をしっかりと見届け、必要に応じて適切な助言を行っています。

中期経営計画の達成に向けて 超えるべき課題

森谷 新中期経営計画では、成長投資と恒常投資を合わせて約3,000億円規模の投資を計画していますが、日本風力開発の買収を含む過去の大型投資の影響で、この期間中から次期中計にかけて数千億円規模の借換期が到来します。財務面から見ると、本中期経営計画は、まさにターニングポイントと言えるものです。格付を意識した財務・資金調達戦略は不可欠であり、ROEやD/Eレシオ、投資対リターンの妥当性といった財務・投資規律が確実に守られているかを、私たち社外取締役が継続的にモニタリングする必要があります。また、M&Aについても、買収して終わりではなく、グループとして統合し、企業価値の向上やキャッシュマネジメントへのプラス効果が実現できているかを注視していく必要があります。

高木 建設業は受注産業であり、市場環境の変動リスクを常に抱えています。だからこそ、固定的な数値目標に固執するのではなく、変化に柔軟に対応する経営姿勢が求められます。さらに現在は「ものをつくる」こと以上に、「つくったものが生み出

す感動や体験」に価値が見出される時代です。こうしたニーズに応えるには、請負事業の枠を超え、上流工程から価値を創出する脱請負事業の加速が不可欠です。もう一つの重要な課題は供給力不足です。少子化による人材減少により、従来の人海戦術は限界に達しています。当社はこの課題に対し、ISIやDXの活用、グループのスケールメリットを活かした調達の構造改革に本気で取り組んでいます。こうした挑戦は短期的には成果が見えにくいものの、長期的な企業価値向上には欠かせません。だからこそ、資本市場に向けた積極的な情報発信と対話を通じて、当社の挑戦の意義を理解してもらう努力が必要です。

小口 中期経営計画策定のプロセス自体も重要です。新たに参画した企業も含めたグループ全体の方針を絞り込み、優先順位を明確化したうえで社内外に発信している点に大きな意義があります。一方で、官民連携（PPP/PFI）事業や再生可能エネルギー事業といった重点領域は、各国の制度や規制の変化の影響を強く受けます。法制度や政策動向を把握し、将来の変化にも機敏かつ能動的に対応する姿勢が重要であり、今後ますます体制を強化していく必要があると感じています。

投資の意義とリターンを明確に描き ストーリーをわかりやすく伝える

橋本 社外取締役の役割は、経営陣が果敢な投資を進める際のリスク管理にとどまらず、その意義や狙いを市場にわかりやすく伝えることにもあります。内部では、取締役会直轄の経営監査部によるモニタリングを通じ、経営陣の意思決定や戦略の実行状況を継続的に確認していますが、外部に対しては、社外の視点から投資やM&Aの背景を説明し、企業価値最大化に向けた橋渡し役を果たすことが重要です。

森谷 その意味でも、取締役会は単なる承認機関ではなく、経営陣と緊張感を持って向き合う場でなければなりません。私たちは委員会や個別面談も活用し、「この施策の背景は何か」「どのようなリスクを見込んでいるのか」といった問いを投げかけています。こうした積み重ねによって、内部統制は形式的な仕組みから実効性あるものへと深化します。成長投資を支えるには、このプロセスの継続的な強化が不可欠です。

村山 当社はこれまで果敢な成長投資を続けてきましたが、その成果が市場で十分に評価されていないのが現状です。投資家が求めているのは単なる数字ではなく、投資の意義とリターンを明確に描いたストーリーです。財務健全性の確保と共に、こうした戦略意図をわかりやすく伝えることこそが、企業価値向上に向けた取締役会の重要な使命だと考えます。

高木 資本市場の視点から見ると、当社は果敢にリスクを取っていますが、そのリスク管理の実態が十分に伝わっていません。成長投資は成果が顕在化するまで時間がかかるため、並行して短期的に利益貢献できる施策も打ち出すべきです。例えば、系統用蓄電池事業など比較的早期に収益化できる領域への拡大は、その一例でしょう。こうした複眼的な戦略が市場の期待値を引き上げることにつながるはずです。

挑戦を成果につなげるために 私たち社外取締役がすべきこと

小口 当社はM&Aの推進を重要な戦略として位置付けていますが、買収後のPMIは企業価値向上の成否を分ける重要な局面です。戦略段階で見極め、進捗を適切に管理しながら、スピード感をもって確実に成果へとつなげていくことが重要です。私は、国内外の知見や国際的なネットワークを経営に還元

し、意思決定の質とスピードを高める役割を果たしたいと考えています。執行側にはない外部の俯瞰的な視点でリスクや機会を見極め、適切にリスク管理をしながら、必要な変革を適時に実施していくための助言を行うことが、社外取締役が果たせる価値と考えています。このことは、当社が重要な節目を迎えるタイミングで、新たに社外取締役として迎え入れられた私に課された大切な役割だと思っています。

高木 当社は長期的な成長を見据えてM&Aを含め様々な投資を行っていますが、その成果がまだ株価やバリュエーションに十分反映されていないのが現実です。PBR1倍超を実現するには、ROEの改善や資本コストの低減を市場が納得できる形で明示することが不可欠です。いかに戦略が意義のあるものであっても、それが市場に伝わらなければ評価は得られません。M&Aや大型投資の背景や収益化の道筋について、経営陣の考えを理解し、客観的な視点も交えながら説明できるのは、私たち社外取締役ならではの強みです。資本市場の声を取締役会に反映させ、統合報告書やIRの場でも積極的に関与し、当社の取り組みを市場に向けて力強く発信していくべきだと考えています。

村山 長年金融市場で日本企業の競争力低下を見続けてきた私にとって、インフロニアの果敢な改革姿勢は希望そのものです。既得権益や業界慣行に縛られず、大型M&Aや組織改革を矢継ぎ早に進めてきたこの会社は、まさに変革の旗手だと思います。だからこそ、PBR1倍割れという現状は、私たち社外取締役にとって重い責任と受け止めています。特に証券出身の私や高木さんには資本市場からの評価と理解を高めていくための発信と対話について、より一層注力する責務があります。IRは執行側だけの役割にとどまらず、社外取締役も投資家との対話にも積極的に関わり、当社の成長戦略と企業価値を直接伝えていく必要があると考えています。

森谷 持続的な成長を下支えするには人財戦略の実効性が欠かせません。中計の柱に掲げられた「体質強化・改善」は、単なるスローガンではなく、経営人材を適切に育成・選抜するための実践的な仕組みです。サクセッションプランを形骸化させず、毎年レビューと改善を重ねながら進化させていかなければなりません。次世代のリーダーを育てることは、ガバナンスの要であり、指名委員会の重要な使命です。

米倉 当社が掲げる「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」というビジョンには、国内外に多様な成長の可能性が存在しています。国内の老朽化したインフラ再構築という巨大市場だけでなく、日本が誇る上下水道や道路、港湾といった高い技術を輸出産業としてグローバルに展開する道も見

えています。国家財政が硬直化する中、PPPや民間資金を活用した効率的かつ持続可能なインフラ整備は、日本の将来を左右する重要なテーマです。私は社外取締役として、この意義を投資家や社会に力強く発信し、共感と支持を広げていきたいと思っています。

橋本 社外取締役の最大の使命は、経営陣が果敢に挑戦する際に、攻めと守りのバランスを見極めることです。必要なリスクは取り、取るべきでないリスクは抑える。その監督の質こそが、企業価値を左右します。私たちは、ガバナンスと対話を両輪として、当社の持続的成長を支えるべく、社外取締役としての責務を果たしていきます。



成長を加速させるドライバー〈IT・DX 戦略〉

インフロニアのビジネスモデルを支えるデータ活用

インフロニアグループは、多様なインフラ領域や、インフラのライフサイクルを横断して、価値創造の機会を幅広く探索し、事業として取り組んでいます。インフラを取り巻く様々な価値創造の機会を得て、価値に転換していくには、グループ企業間での協力や、業界を超えた多様な協働体制が不可欠です。私たちは、価値創造の下支えとして、「データ活用」を位置づけています。

データの相互利活用として、例えば、「建設時の情報を運営に活かす/運営から得られる経験を次の建設時に活かす」といった、従来分断されがちだったフェーズ間での情報の連携や学びの活用を加速します。

また、データによって人間の認知能力を拡張し、広範に分布する社会インフラや建設工事の現場に、高い水準のエンジニアリングサービスを効率的に届けていきます。更に、それぞれの事業においても、データ・AIの力を用いて自動化・効率化を突き詰め、人

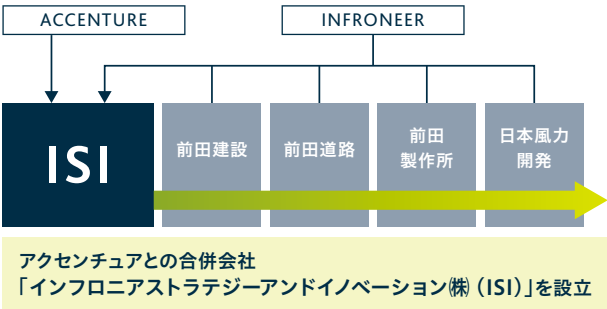
間が本当に担うべき技術的判断や、人と人とのコミュニケーションに集中できる環境を整えていきます。

こうしたデータの利活用を進めるため、デジタル基盤の整備にも着手しています。AI技術は日進月歩で進化しているので、それを最大限取り込み、人間が培ってきた知見を更に高めたり、世の中に広く行き渡らせたりするために、活用していきます。

戦略を加速させる実行体制

こうした取り組みを加速させるため、これまで5年間の協業実績のあるアクセンチュア社と、合併会社を設立しました。アクセンチュアとインフロニアから参画した約100名が、ITシステムの開発に留まらず事業成果の創出にコミットし、各事業会社のDXの活動に取り組みます。

取り組みを通じて、DXによる成果の創出と併せて、DX人材の育成を進め、また、アクセンチュアの持つDXの知見やグローバルのネットワークを取り込み、インフロニアのビジネスモデルを



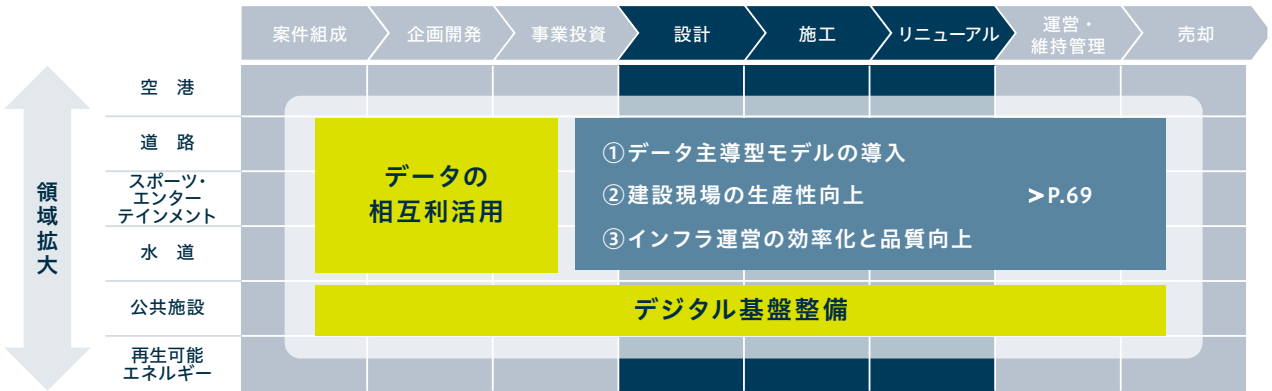
支えるピースを集めていきます。

まずは、水道・道路・アリーナといったインフラ運営事業や、土木事業・建築事業から取り組みを開始し、事業効果に結びつかないIT資産の構成を業績効果をもたらすIT資産へと変革しています。従来の「守りのIT」への投資を大幅に削減して、「攻めのDX」へと振り向けていきます。

今後、新たにグループに参画する企業やパートナーシップを結んだ企業にも活用していただき、業績効果を享受してもらえるようにするとともに、インフラ運営事業・土木事業・建築事業から他事業にも、改革範囲を順次拡大していきます。



ISIの詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.isi.infroneer.com/>

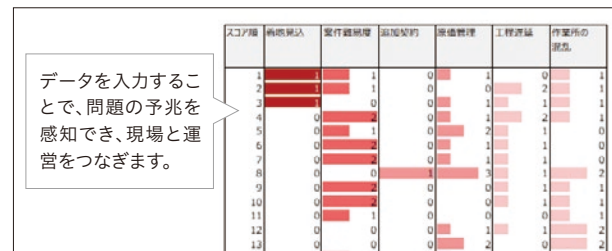


> ①データ主導型モデルの導入

建設工事・インフラ運営の現場は、一つ一つが物理的に離れており、また、建設するモノ、運営するモノも一品様であるため、現場から離れた人への情報伝達にはロスが生じていました。そうした問題を解決するために、デジタル技術を用いて、人員の活動・モノの流れ・お金の動きを見える化し、課題を即時把握できる「経営コックピット」を構築しました。これにより問題の予兆を捉えることが可能になり、課題が深刻化する前に現場と他部門との連携を促すことで、全社で現場を支える体制を構築しています。知識を補うこと、困ったときに後方から適時支援することの価値は大きいと考えています。

工事工程の進捗や、職員の忙しさ、原価の消化状況など多角的な情報分析を通じて、今後も、現場生産性向上のために導入する各種ツールと連携し、業務効率化を進めると同時に、発注者やインフラの利用者に、より安全かつ高品質なモノづくり・サービスの提供を実現していきます。

デジタルの力を活用し、人間の認知能力を拡張することで、単なる自動化や効率化にとどまらず、業界が追求し続けてきた現場や事業の「マネジメント」の次なる飛躍を目指しています。



現場ごとのスコアリング・アラートサマリ

> ②建設現場の生産性向上

私たちは、現場で工事に携わる人々がこれまで人手でやらなければならなかった作業にデジタルの力を取り入れることで、人間が人間にしか担えない仕事に集中できる環境作りを目指しています。

例えば、360度カメラ技術を活用したソリューションでは、現場の撮影動画とBIMを重ね合わせ、データ上で対象物を測距した静止画を切り出すことができます。この技術では、配筋写真の撮影や計測、帳票類の作成を効率的に行うことができ、現場の労務負荷が大幅に軽減されます。従来の手間のかかる撮影方法に比べ、作業員は動画撮影のみの対応であり、撮影の質も向上します。さらに、撮り忘れた場合は動画から近い写真を切り出し可能です。

また、調達査定アプリは、調達部の知見と発注実績に基づく単価算出モデルを活用し、発注水準の単価を予測することができます。見積業務の効率化により、業務負荷の軽減が期待されるとともに、協力会社との間での価格調整がスムーズに進み、信頼関係の構築にも寄与します。

これらの取り組みにより、社員の働き方や業界の慣習を改革し、健全で質の高いビジネスモデルへの転換及び建設業界の変革をリードしていく考えです。



従来手法による撮影業務

360度カメラ技術の活用時

> ③インフラ運営の効率化と品質向上

当社グループは、他社に先駆けてインフラ運営市場の開拓を行ってきました。インフラ老朽化と自治体財政の悪化が深刻な中、様々なテクノロジーを用いた社会インフラの経済性改善に取り組んでいます。

例えば、道路の維持管理業務では、道路の状態を即座に把握し、広域に分布する、数万点に及ぶ道路上の資産の適正管理を目指しています。路面の異常を目視に加えデジタル技術を用いて検知し、検知した結果を統合したうえで、最適な修繕計画を立てることが重要になってきます。

また、水道事業では、下水放流時の水質管理を最適化するソリューションを活用し、水質を維持しつつ電気代の削減を推進しています。このソリューションでは、現場エンジニアの知見を取り込みながら、過去のデータを分析し、適正な送風量を導出することで、水質を損わず、電力消費を抑えることに成功しています。従来のインフラの運営をアルゴリズムに置き替え、持続可能なインフラ運営の仕組みを次世代へ継承することも可能とします。

今後は、事業を通じて構築した各種ソリューションを業界に広く展開し、世の中のインフラ運営サービスの高度化と効率化に貢献していきます。



システムが検知した道路上の損傷箇所

成長を加速させるドライバー〈人財戦略〉

前中期経営計画期間の振り返り

2021-2024年度は「個の強化」として、採用広報の強化・募集チャネルの多様化、グループ共通研修の試行的導入、社外出向による研鑽機会の提供を行いました。また「組織の強化」として、DE&I推進の指針策定、役員向けトレーニングの実施、従業員エンゲージメントスコアに基づく課題把握とグループへの求心力向上施策の実施など、人的資本強化への基盤構築を進めました。

新中期経営計画期間の方針

2025-2027年度には価値創造人材の獲得・育成・最適配置や挑戦・共創活動を後押しするための人材マネジメント体制構築に努めます。特に「マイノリティ」や「就労上の制約を抱えた人材」の入社・定着・活躍を促す施策を通じて、事業運営に必要な人材の確保、環境変化に対応できる人材プールの形成、既成概念の打破につながる集合知の創発を促す活動に注力します。

総合インフラサービス
企業実現への人財戦略

目指す姿

必要な組織能力

重点施策

活用する基盤

グループ全体で幅広い観点から多様性を確保し、知恵とアイデアを重ね合わせて挑戦・共創する人材と組織を育むことにより、革新的な価値創造への提案力を磨き、請負と脱請負の連携と融合を加速させる

エンジニアリング力

地域ビジネス

組織文化

方針

主要テーマ

ねらい

A. 多様な人材の計画的な確保

B. 多様な人材が活躍できる組織づくり

● グループ採用のブランディング(SNSでのストーリー発信)/多面的な採用チャネル(リファラル・キャリア登録・ダイレクトサーチ等)

● グループ共通教育スキーム(新育成体系)/経営塾/社外派遣教育/社内・社外人材交流(出向異動)

● DE&Iポリシーに基づく職場環境づくり(トレーニング・浸透施策)/エンゲージメントのモニタリング・問題解決

目指す成果と主要 KPI

Phase1
事業運営に必要な人材の確保

Phase2
経営環境変化に対するレジリエンスの担保

Phase3
既成概念打破につながる思考・行動の促進

マイノリティ層の入社・定着を拡大する
(存在の認知、制約理解と障壁緩和)

様々な局面を想定した人材プールをつくる
(多様な視点・強みの認知と活躍支援)

多様な人材による挑戦と共創を促す
(相互信頼に基づく健全なぶつかり合い)

中計終了時点(2028年3月)におけるダイバーシティに関するKPI・目標値(グループ全体):

女性社員雇用率 20.0% 女性管理職比率 4.8% 障がい者雇用率 2.8% 女性育休取得率 100% 男性育休取得率(育児休暇を含む) 75%

※Phase1に関するその他の観点でのKPI、ならびにPhase2・3に関するKPIは現在設計中

70

> 重点施策へのアプローチ

A. 多様な人材の計画的な確保に向けて:採用戦略

前中期経営計画期間の成果

各種SNSで従業員の等身大の姿や働きがいを発信するとともに、キャリア登録やリファラル採用など新たな募集チャネルを導入して採用母集団の拡大につなげました。また、グループ採用ホームページを大幅にリニューアルし、グループ企業理念・ビジネスモデルの掲載と各社採用情報へのポータル機能を拡充しました。

新中期経営計画期間での取り組み Point.1

インフロニアは唯一無二のビジネスモデルを実現する企業であり、この環境でしか得られないやりがいや、他では築けないキャリアの可能性を提供できる点が大きな特長です。新中期経営計画期間には以下の観点で採用戦略を再構築します。

- 当社グループ独自の魅力を相手に応じたやり方で訴求し、優秀な人材に選ばれる状態をつくる
- これまでアプローチしきれていなかった多様な背景を持つ候補者にも働きかける
その一歩目として、まず2025年度においては以下の取り組みに注力します。
- 個社・個別ポジションにおける採用プロセスの変革事例の蓄積
- 上記事例の分析を通じたグループ全体の課題解決方針の策定

B. 多様な人材が活躍できる組織づくりに向けて:人材開発/DE&I推進

前中期経営計画期間の成果

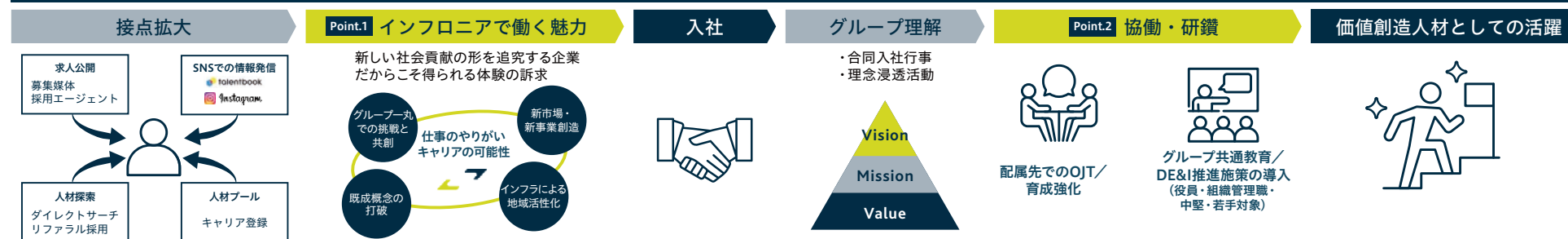
グループ共通施策の導入段階として、各社における人・組織の成長実現への課題を調査し、人材育成プログラムのパイロット実施を通じた学習ニーズの仮説検証や、全役員を対象としたDE&I推進ワークショップ開催による各組織へのポリシー浸透の足場づくりを行いました。

新中期経営計画期間での取り組み Point.2

経営ビジョン実現には、従業員の多様な強みを活かして創発的な活動を立ち上げることが求められます。新中期経営計画期間には以下のねらいを掲げてグループ共通の教育体系・DE&I推進施策を導入します。

- 実務を通じてバリュー思考を体得した従業員が組織の枠を超え、連携して課題に取り組む
- 相手への配慮・尊重により個々人の能力が最大限に発揮される関係性を育む
このような状態を実現するため、まず2025年度においては以下の取り組みに注力します。
- 「既存概念に挑み、超える」ためのマインドセットと行動能力を涵養するための学習体験提供
- マイノリティ層が感じる物理的・心理的バリアを理解する機会づくり
- グループ各社人材の接点・協働機会(コミュニティ)づくり

インフロニアパーソンとしての体験の質を高めるプロセス



> 人材開発・組織開発に関する詳細はWebサイトをご覧ください
<https://recruit.infroneer.com/who-we-are/talent-and-organizational-development.html>