

インフラニアの経営計画

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





Keiichiro Hashimoto

Discussion meeting

インフラ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

インフラニア・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だきましたが、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を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、現時点でインフラ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やる実行力が非常に優れていると感じています。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員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。

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員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。



Ryuji Endo



Shinya Sakaguchi

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けるのかなど、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、どういう調達が見込めるのかを、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、苦勞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、インフラグループの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だと思っています。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はなく、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%)を行っていましたが、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います。

坂口 会社のロゴを「INFRENEER 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。既存概念に挑み、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月インフラ・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(株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行、2003年6月三菱自動車工業(株)取締役執行副社長 兼 最高財務責任者(CFO)、2020年6月(株)ファンケル 社外取締役(現任)を歴任、2021年10月インフラ・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月インフラ・ホールディングス執行役に就任

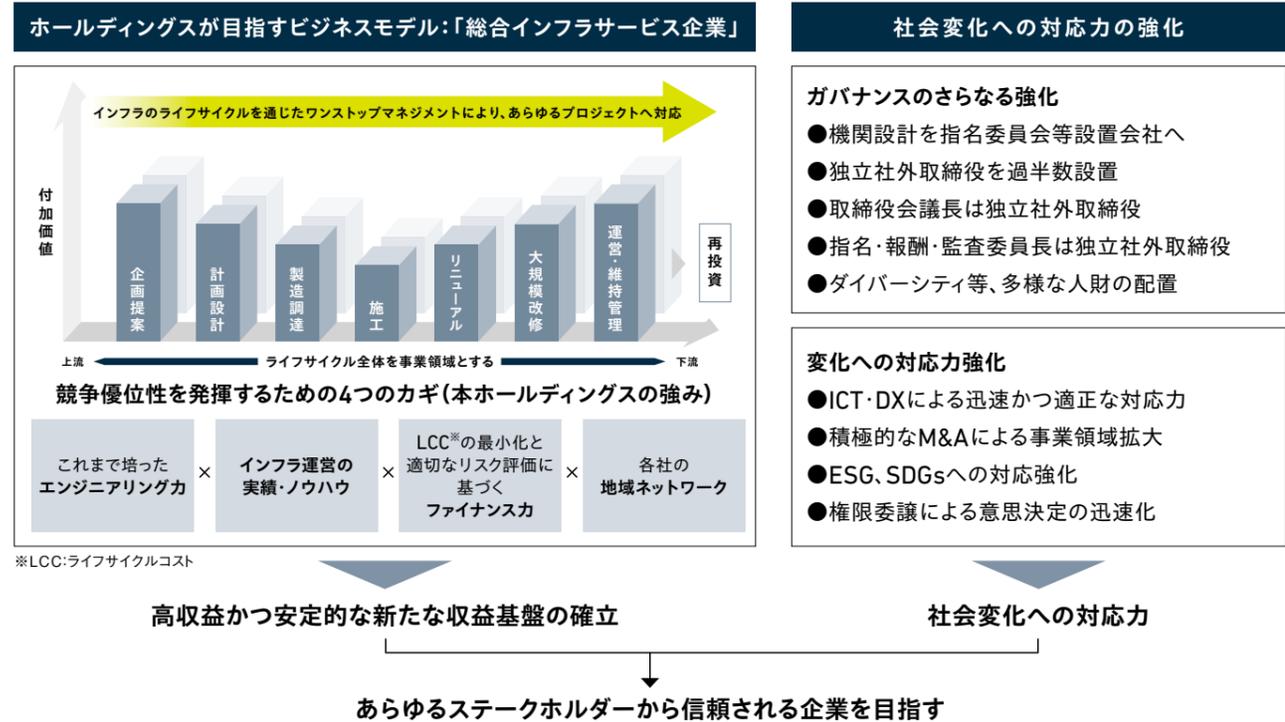


※ P.109 用語集

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。



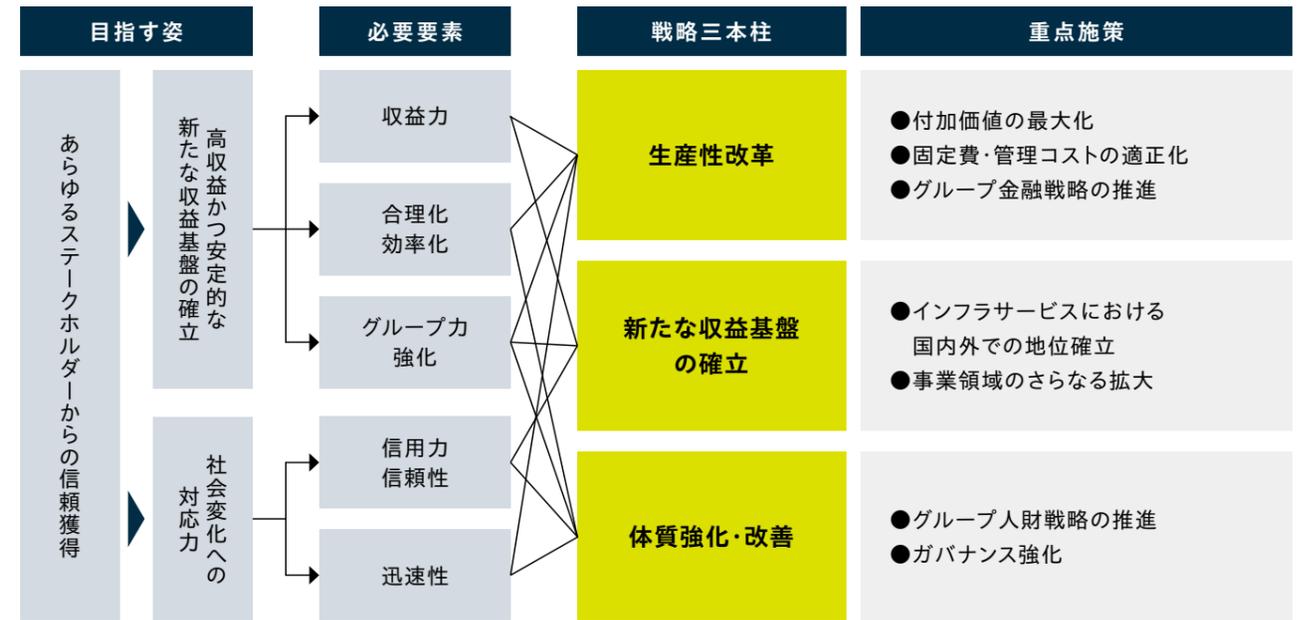
中期経営計画の基本方針

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)

グループシナジーの追求	競争力向上	グループ各社の実績・ノウハウを相互に応用
	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
	質の良い共有力確保	グループ各社の協会社情報の統合・連携強化
	コストの低減	グループ資産を有効活用(統廃合)
新規事業領域への体制構築	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、地域ネットワーク力の強みを結集
	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
	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

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。

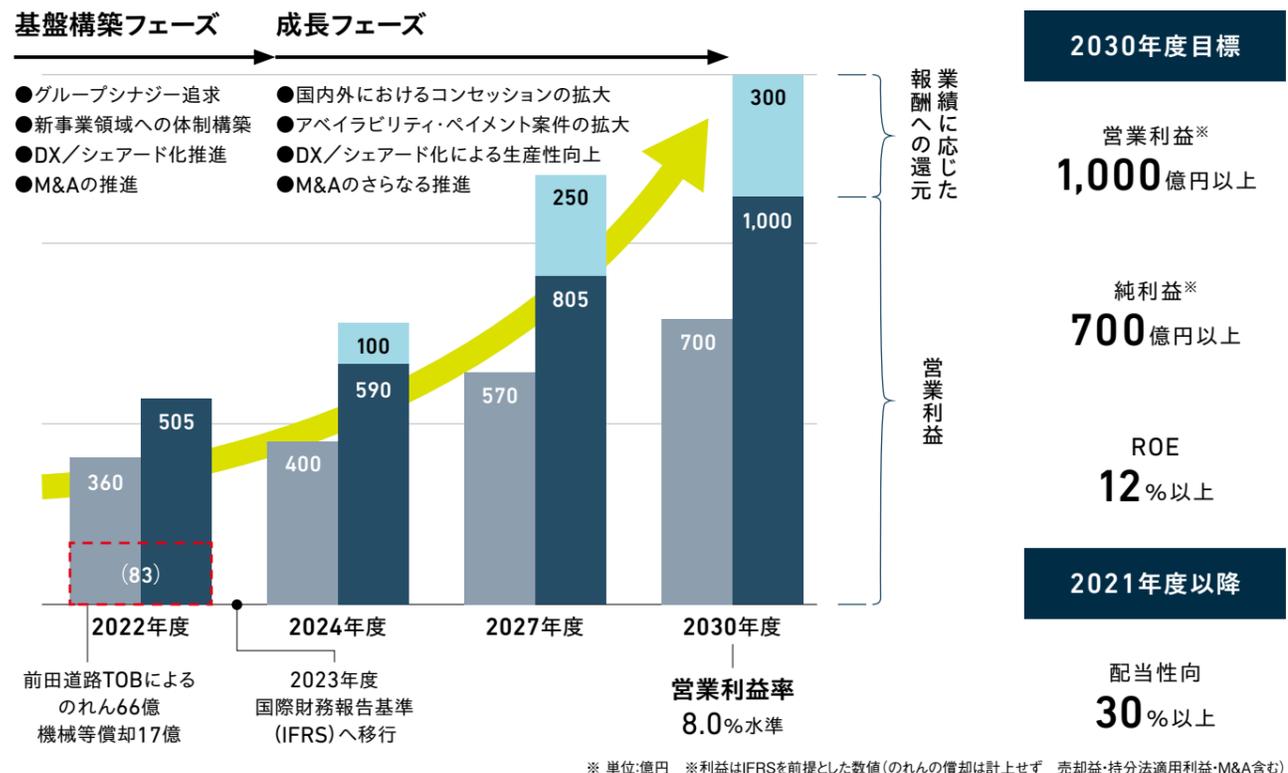


戦略三本柱における中長期の具体的施策

戦略三本柱	重点施策	ESG	具体的施策
生産性改革	付加価値の最大化	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
	固定費・管理コストの適正化	S	グループ各社の協会社情報の統合・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
		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
新たな収益基盤の確立	グループ金融戦略の推進	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
		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
	インフラサービスにおける国内外での地位確立	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
		G	グループ資金の一体運用により、資本コストを最小化
		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
体質強化・改善	事業領域のさらなる拡大	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
		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
		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
	グループ人財戦略の推進	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
ガバナンスの強化	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	
	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	
	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	
ガバナンスの強化	G	透明・公正かつ迅速・果敢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	
	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	
	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。



業績目標数値

2022年度		2024年度	
売上高	7,575	売上高	8,750
売上総利益	1,010	売上総利益	1,145
土木 ^{※1}	235	土木 ^{※1}	255
建築 ^{※1}	260	建築 ^{※1}	310
インフラ運営 ^{※2}	55	インフラ運営 ^{※2}	115
舗装 ^{※3}	350	舗装 ^{※3}	385
機械 ^{※4}	75	機械 ^{※4}	90
その他 ^{※5}	50	その他 ^{※5}	50
業績に応じた報酬UP(原価分)	▲15	業績に応じた報酬UP(原価分)	▲60
一般管理費	505	一般管理費	555
業績に応じた報酬UP(一般管理費を含む)	(15)	業績に応じた報酬UP(一般管理費を含む)	(40)
営業利益 ^{※6}	505	営業利益 ^{※6}	590
純利益	360	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(のれんの償却は計上せず)



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。

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
	D/Eレシオ	0.6倍以下	
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 ●成長投資 ●純利益目標の達成度 ●ROEなどの指標
	自己株式の取得	2024年度までに400億円以上	
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
	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乘せします。
- 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)		キャッシュアウト(～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	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
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		恒常的投資 450億円～550億円
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	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
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		

※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、インフラグループでは、コンセッション事業などの運営会社があります。