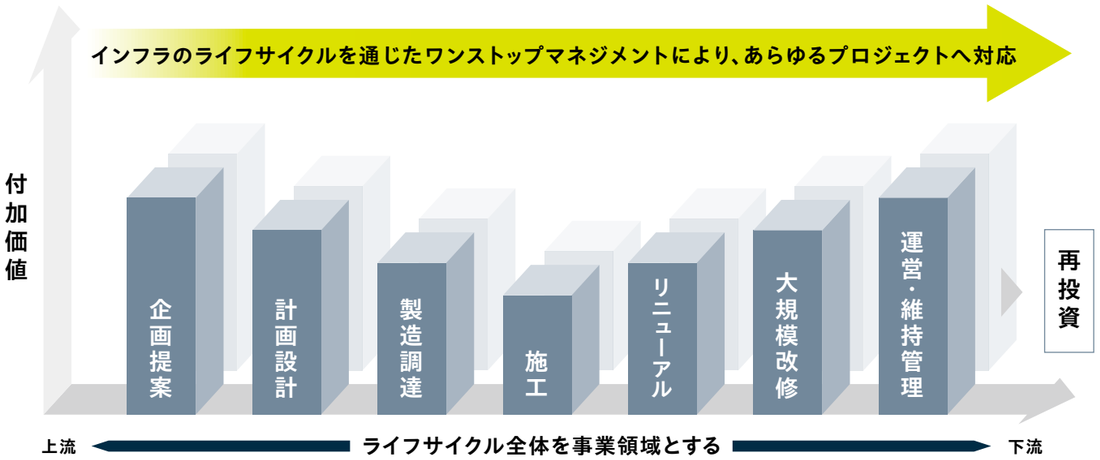
インフラの未来に挑む、当社の3つのビジネスモデル

1. 一気通貫（線）×領域拡大（面）モデル

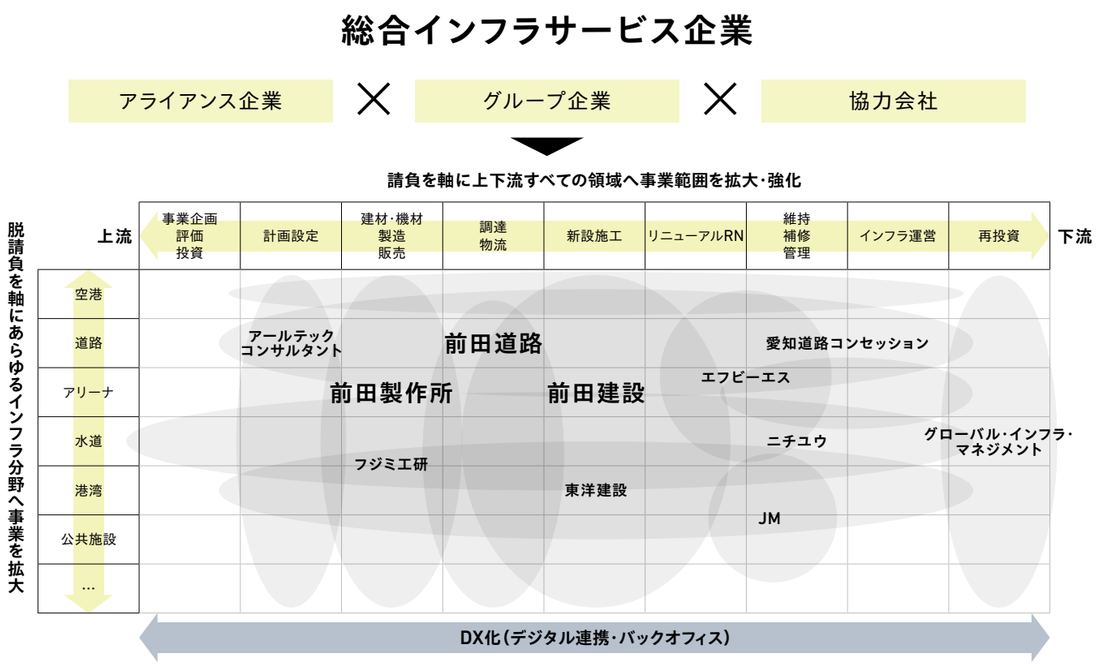
一気通貫

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

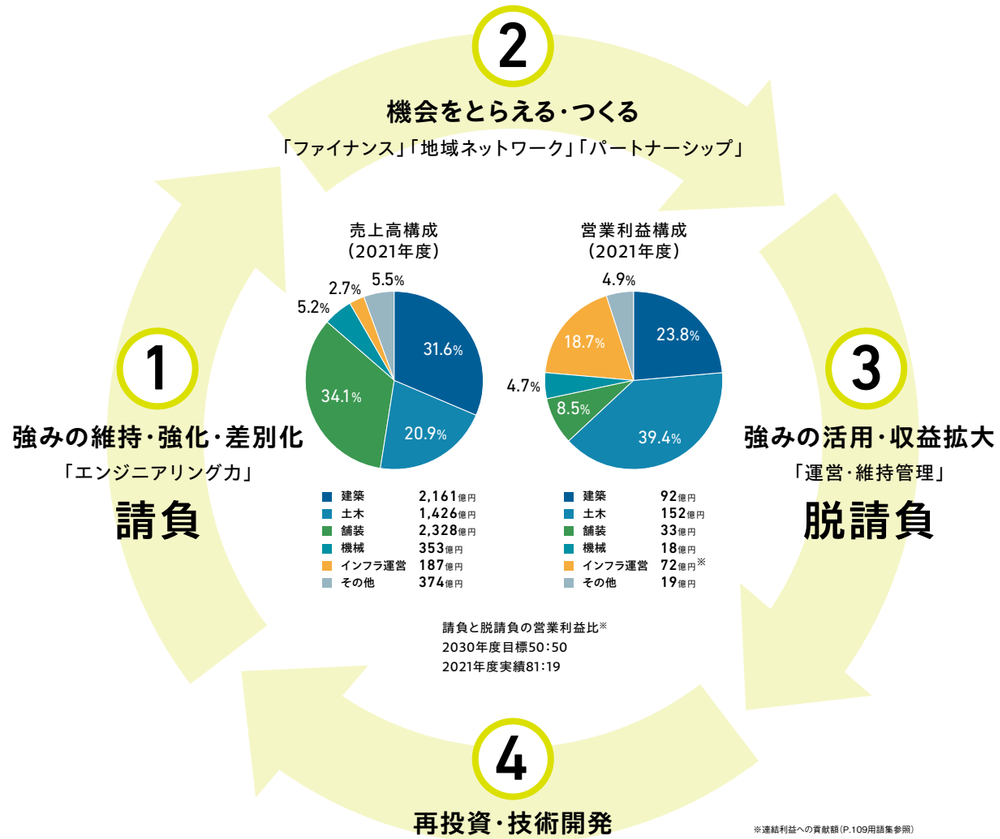
道路、空港、上下水道など、様々なインフラ分野に事業ポートフォリオを拡大し、複数の分野を複合的に手掛けることにより、町や都市、社会全体に対して、より包括的かつ効率的なサービスを提供することを可能とします。これにより、国や自治体、或いは民間事業主の抱える様々な課題の解決に、幅広く貢献していきます。また、当社の成長戦略によって企業価値を高めていくために、自社及び協力会社の本業の成長だけでなく、M&Aやアライアンスによる事業拡大を図っていきます。



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。



※連結利益への貢献額（P.109用語集参照）

1. 請負事業（建設等）により、強みの「エンジニアリング力」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

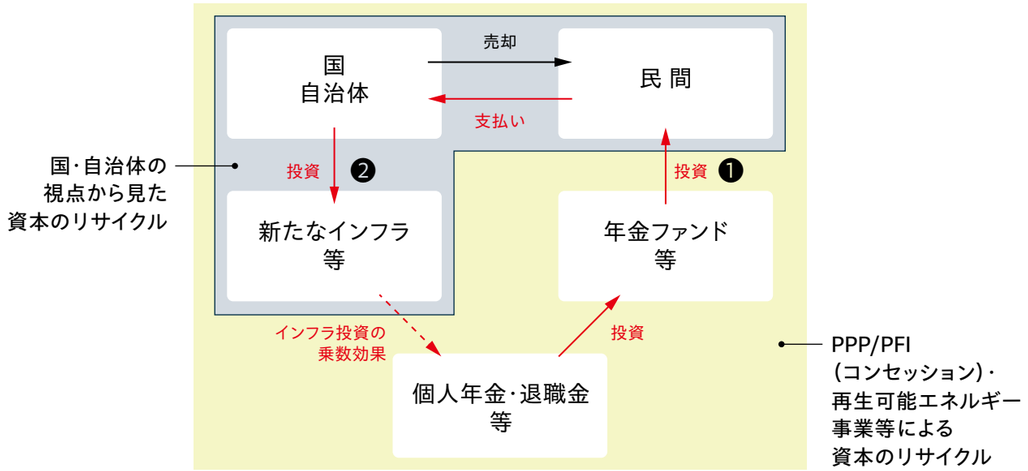
インフロニアは、建物やインフラをつくるエンジニアリング力をベースに、企画・設計から施工そして維持運営の段階まで関わり、開発リスクを取って長期的にリターンを生み出すようなインフラを社会に供給していきます。

それにより、

❶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。

❷PPP/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

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

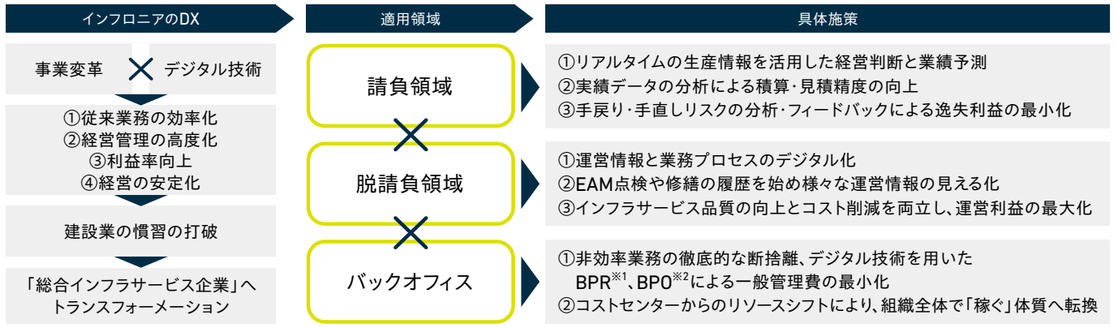
進化したビジネスモデルの早期確立と安定化に向けた起爆剤

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。



※1 ビジネスプロセスの最適化　※2 ビジネスプロセスの外注化

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。

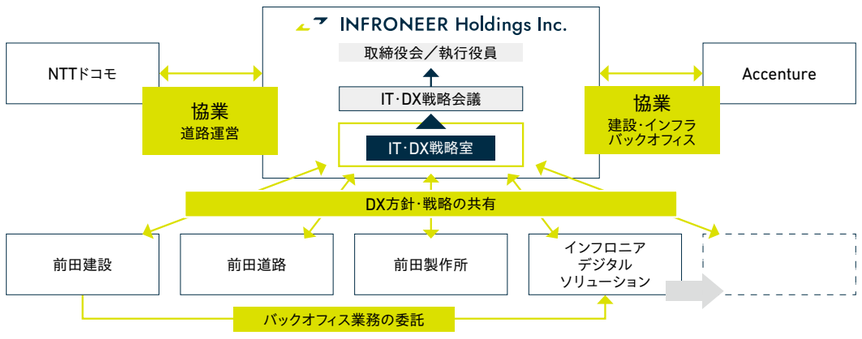
請負領域の土木・建築・舗装のセグメントでは、施工原価のデータに着目し、原価を含めた情報をステークホルダーとも共有し、適正なコストとフィーを合意することにより、収益構造の安定化を目指していきます。

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



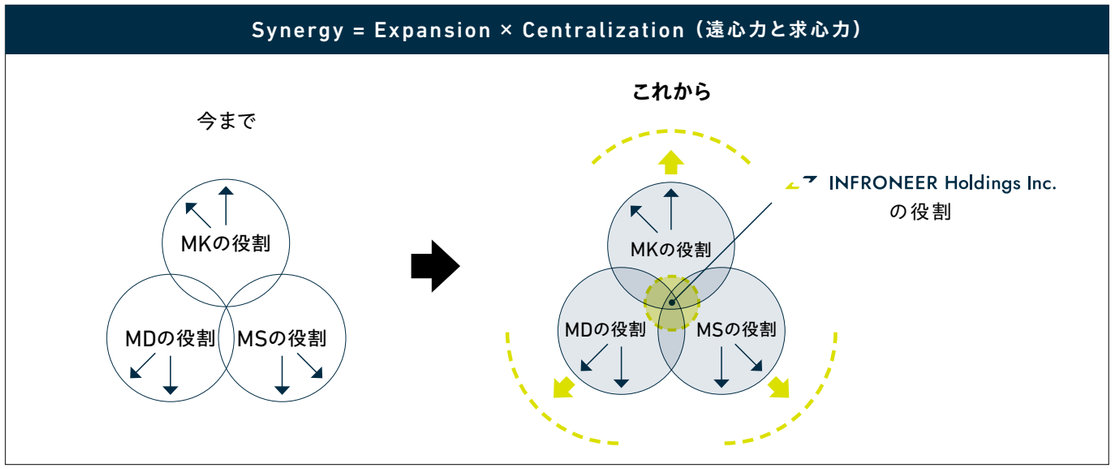
競争優位性の確保

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。

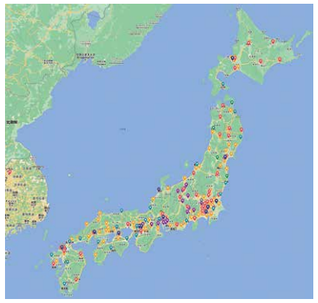
ホールディングスが、グループ全体の中長期の戦略立案、IR活動を通じた安定資本確保、効果的な資本配分による事業ポートフォリオの充実化を担います。また、成長性と資本収益性に基づく事業管理に重点を置き、迅速な意思決定により、グループ全体での付加価値額、ROE目標を達成する体制を構築します。

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。