

我が国のインフラを取り巻く社会課題

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

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

我が国のインフラの現状

財源不足



【出典】建設業デジタルハンドブック(一般社団法人 日本建設業連合会)、国土交通省「国土交通省所管分野における社会資本の将来の維持管理・更新費の推計」、内閣府「社会資本ストック推計」

老朽化



【出典】国土交通白書2022

CLICK!

我が国の様々な社会課題の解決策とは

少子高齢化と地域課題



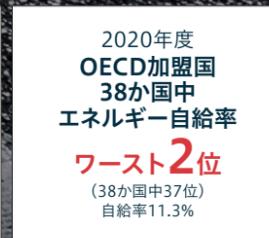
【出典】国土交通省「国土形成計画(全国計画)関連データ集、国土交通政策研究所「政策課題勉強会」「地域消滅時代」を見据えた今後の国土交通戦略のあり方について」



エネルギー



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



異常気象



【出典】世界気象機関(Global temperatures set to reach new records in next five years)、気象庁「大雨や猛暑日など(極端現象)のこれまでの変化」



まちの安全・暮らしやすさ



【出典】農林水産省「『食料品アクセス問題』に関する全国市町村アンケート調査結果」、総務省統計局「平成30年住宅・土地統計調査」



担い手不足



【出典】建設業デジタルハンドブック(一般社団法人 日本建設業連合会)



ダイバーシティ



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



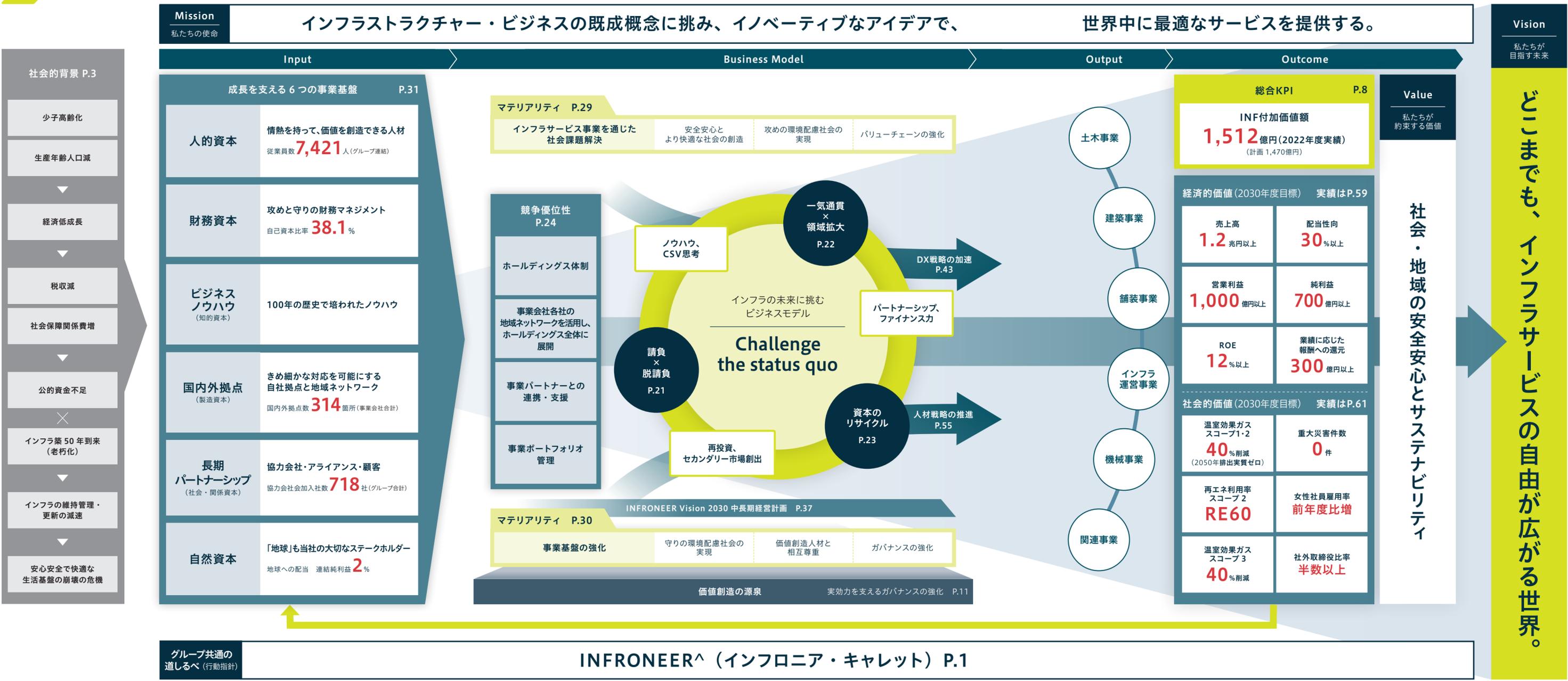
※データの一部は出典元データに基づき当社にて算出しています

CLICK!

インフロニア・ホールディングスの取り組みについて詳しくは中面へ

価値創造プロセス

インフロニアが考える付加価値



インフロニアグループは、中長期経営計画のもと独自の新たな「付加価値」を設定し、その最大化に取り組んでいます。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、当社の事業基盤と全てのステークホルダーが得る価値を含めています。インフロニアが目指す「総合インフラサービス企業」の実現には、社会・会社・社員・株主といったあらゆるステークホルダーが一つの目標に向かって進む仕組みが必要です。そのためには社会への貢献、会社の売上や利益、社員の給与、株主還元の高々が単独で向上するのではなく、これら全てが連動し、スパイラルアップしていくことが大事であり、これを実現するためには独自の「付加価値」を設定することが重要だという考えに至りました。

企業価値の一部を数値化し、「INF付加価値額」、「INF付加価値生産性」を総合KPIとして定め、経営指標として管理しています。

総合 KPI

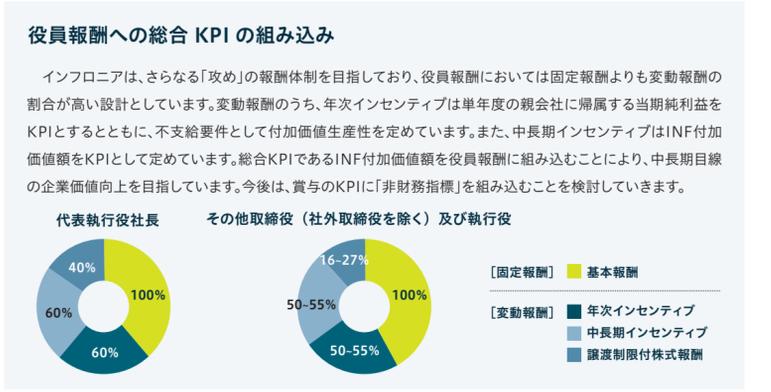
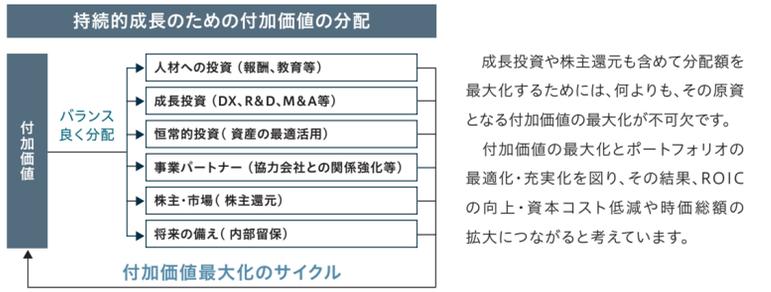
インフロニアが考える付加価値“INF付加価値額”

$$= \Sigma (\text{総人件費} + \text{研究開発費} + \text{営業利益} + \text{減価償却費})$$

将来の価値創造への期待度向上への取り組み 将来に向けた価値の蓄積向上への取り組み

“INF付加価値生産性” = INF付加価値額 / 総従業員数

創造スピード・加速度向上への取り組み



持続的な価値創造に向けたESG戦略の推進

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



サステナビリティ方針

私たちインフロニアが目指す総合インフラサービス企業とは、「インフラサービスを取り巻く社会課題の解決に取り組み、自社の成長と企業価値向上に努め、良質なインフラサービスの提供とその社会的価値向上を図り、社会に貢献する企業」です。

社会には多数の課題が存在しており、その中でも「E(環境)」「S(社会)」の課題は個別の課題ではなく総合的に考えるべき課題であり、当社グループ全体の事業の中で解決しなければなりません。これらの課題解決を確実に推進し、総合インフラサービス企業を実現するために、「G(ガバナンス)」では、高度なガバナンス体制を採用し適正なリスクマネジメントを行っています。つまり、私たちは事業活動(=ESGへの取り組み)を通じて総合インフラサービス企業の実現を目指すことがサステナビリティの実現にもつながると考えています。

サステナビリティ委員会

当社のサステナビリティ委員会は、企業価値に影響を与える中長期リスク・機会、社会課題に対し、企業の持続的発展を図るための検討を実施し、当グループの経営計画に反映することを目的としています。委員会の議長は代表執行役社長とし、委員は当社執行役員及び各事業会社CSR・環境担当役員で構成しています。原則として半期に1回の開催と定めており、昨年度は計2回開催しました。また、本委員会は取締役会の監督のもとに活動を行い、その内容を定期的に報告しています。



サステナビリティ委員会の様子

具体的には、主に以下の項目について検討を実施しています。

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

国連グローバル・コンパクトへの参加

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

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

外部との協働

持続可能な社会に向けた、産・官・学連携での取り組みに期待します。

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

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

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



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

実効力を支えるガバナンスの強化

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

▶ ガバナンスの詳細についてはP.45をご覧ください

社外取締役メッセージ

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

社外取締役に期待される役割・専門性の項目一覧

企業経営 M & A	事業戦略 業界知見	財務 会計	営業 マーケティング	内部統制 リスク管理
人材育成 開発 労務管理	技術 研究開発 品質 安全	グローバル 海外事業管理	IT・DX	ESG サステナビリティ

ガバナンスの透明性確保に取り組み 取締役会の実効性向上に貢献します

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

企業経営 事業戦略 財務会計 内部統制 海外 IT・DX ESG



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

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

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

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

イノベーションと人材交流を通じて 付加価値の創出を後押しします

よねくら せいいちろう
指名委員 / 報酬委員 / 監査委員
米倉 誠一郎

事業戦略 人材労務 海外 ESG



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

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

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

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

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

建設業界の外の視点で 経営基盤の構築に尽力します

もりや こういち
指名委員長 / 報酬委員 / 監査委員
森谷 浩一

企業経営 営業 内部統制 人材労務 海外 IT・DX ESG



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

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

熟考し発言することが、社外取締役に課せられた一番の責務と感じています。

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

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

これからの競争力の源泉となる ダイバーシティの浸透に力を注ぎます

むらやま りえ
指名委員 / 報酬委員 **村山 利栄**

事業戦略 財務会計 営業 海外



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

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

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

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

アナリストの知見を活かし 時価総額の拡大に貢献します

たかぎ あつし
報酬委員長 / 指名委員 / 監査委員 **高木 敦**

事業戦略 財務会計 内部統制 海外



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

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

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

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

取締役



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

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

スキルマトリクス

氏名	当社における地位	期待される役割・専門性の項目									
		企業経営 M & A	事業戦略 業界知見	財務 会計	営業 マーケティング	内部統制 リスク管理	人材育成 開発 労務管理	技術 研究開発 品質 安全	グローバル 海外事業管理	IT DX	ESG サステナビ リティ
前田 操治	取締役会長 報酬委員	●	●		●				●	●	
岐部 一誠	取締役 代表執行役社長 指名委員 報酬委員	●	●		●		●	●		●	●
今泉 保彦	取締役 指名委員 報酬委員	●	●		●		●	●			
塩入 正章	取締役 執行役 指名委員	●	●		●		●				
橋本 圭一郎	社外取締役 取締役会議長 監査委員長 指名委員	●	●	●		●			●	●	●
米倉 誠一郎	社外取締役 指名委員 報酬委員 監査委員		●				●		●		●
森谷 浩一	社外取締役 指名委員長 報酬委員 監査委員	●			●	●	●		●	●	●
村山 利栄	社外取締役 指名委員 報酬委員		●	●	●				●		
高木 敦	社外取締役 報酬委員長 指名委員 監査委員		●	●		●			●		

※上記の一覧表は、各役員が有する全ての専門性を表すものではありません