

TOP Message

インフラビジネスの変革者であり続け、 「総合インフラサービス企業」として 持続的な社会構築に挑戦する

私たちの生活や社会の基盤を支えるインフラ^{*1}は、多くの地域において安全性や快適性を揺るがしかねない課題を抱えています。これまで通りインフラを造り続けて維持していただくだけでは社会が成り立たなくなってきており、インフラそのものの在り方が大きな岐路に立っています。

そうした課題認識のもと、インフラサービス^{*2}を支え、挑戦する者として、前田建設工業株式会社、前田道路株式会社、株式会社前田製作所の3社は、2021年10月に共同持株会社「インフロニア・ホールディングス株式会社」を設立しました。

社会基盤を支えるインフラを将来にわたってどう保守・維持していくかという大きな課題にはこれまでの既成概念を超えて取り組む必要があり、そのための考え方の一つが「脱請負」です。

私たちが目指す総合インフラサービス企業に向けて、私たち自身の考え方や仕事の進め方も変えていき、常に変革しながら企業として成長を続けます。

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

きべかずなり
岐部 一誠

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



「総合インフラサービス企業」として 目指すこと

私たちが目指す総合インフラサービス企業は、道路や空港、上下水道など、様々なインフラ分野に事業を拡大し、複数の分野を事業子会社やアライアンス企業、協力会社が複合的に手がけ、町や都市、社会全体に対して包括かつ効率的なサービスを提供していこうというものです。社会を支えるインフラは長期間にわたって国民の生活に関わります。例えば、橋や道路は造った後も20年、30年と使われ続け、点検・保守が必要になります。

現代は高度経済成長期のように新たなインフラをどんどん造る時代ではなく、出来上がったインフラを保守して価値を維持し続けることに力点を置く必要があります。国民の目線に立って良いサービスを提供し、長期的に見て事業としてきちんと収益が出るビジネスにしなければ企業経営として成り立ちません。

インフラは長期にわたって社会を支える国民全体の資産であり、長期的な視点で投資を行う年金基金などとの相性は良いと考えています。資本効率を向上するため、保有・運営するインフラを建設リスクを取れない年金ファンドなどに譲渡して投下資金を回収するキャピタル・リサイクルを進めて、結果的に社会全体の資本を増やしながらかたち企業も適切に利益を享受する仕組みづくりが必要です。

▶ 「資本のリサイクル」についてはP.23をご覧ください

総合インフラサービス企業として、企画提案から施工、運営・維持管理といったインフラの全ライフサイクルを事業領域として一貫通貫に手がけることで、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・拡大を両立していく成長戦略を取ります。自社や協力会社が本業で成長するだけでなく、M&Aやアライアンスも積極的に進めて事業拡大を図ります。

総合インフラサービスの実現に向けて

私たちインフロニアグループが目指す「総合インフラサービス」の実現に向けては、従来の建設業界の既存概念を乗り越え、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進して業界全体、あるいはこれまで関連することのな

かった業界も巻き込んで変革していく強い意志が必要です。社会全体の資産であるインフラについて市民の意識を高めてもらう上でも、今後も様々な取り組みをしていかなければいけません。

新たな挑戦の一つとして、パートナーと共創する「TEKKON」の取り組みがあります。2023年に市民参加型のデータ収集アプリ「TEKKON」を開発したWhole Earth Foundation(本社:シンガポール)に総額20億円の出資を行いました。同社が集める各種インフラデータを活用したインフラマネジメントサービスを提供するための新会社を設立することも、総合インフラサービスとしてのDX変革ビジョンの一環です。

▶ DX戦略の詳細はP.43、
「TEKKON」についてはP.38及びWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/pdf/company/topblog/kibelog_vol09.pdf

昨今注目されている、生成AI「Chat-GPT」の登場に代表されるように、劇的に変化するデジタル社会への対応も急務です。少子高齢化が急速に進む日本においては、労働生産性を向上し付加価値を高めていく上で、DX推進は企業が存続するための必須条件です。私はDXの本質は「X(変革:トランスフォーメーション)」であり、デジタル技術を用いたルールチェンジだと考えています。

コンセッション^{※3}事業は、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者が担いますが、こうした局面においてもデータ主導の運営や維持管理が重要になります。空港や上下水道、展示場やアリーナなど、インフロニアが運営に関わる社会・公共インフラ全般にも応用が効くはずで

インフラの運営・維持管理で「X」を実現できれば、その効果は既存事業にも波及し、事業領域を拡大して新たな収益基盤を構築することにもつながります。

様々な挑戦の根幹には、日本のインフラが抱える課題を解決するという揺るがないインフロニアの考え方がベースにあります。これを実行するための戦略として、ホールディングスの設立に伴い、2030年度までの中長期経営計画「INFRENEER Vision 2030」を発表し、戦略三本柱「生産性改革」「新たな収益基盤の確立」「体質強化・改善」を掲げました。当社グループがこれまで大切にしてきたことは、これからも継続しながら、それらを実現する施策として、これまで取り組んできた領域の

拡大や脱請負分野への挑戦、地域社会への付加価値の創出などを進めています。

▶ 中長期経営計画の詳細はP.37及びIR情報サイトをご覧ください
<https://www.infroneer.com/jp/ir/>

こうした取り組みを支える社内体制を強化し、DX人材を育成するためにも、人事制度もチャレンジ意欲を持ってもらえる制度に変革中です。そのため財務面では、付加価値をさらに上げていくための人的資本への投資を進めます。将来の事業の成長に向けた研究開発と同様に人材にも投資して、企業としての付加価値を上げることを一番大切にしています。

▶ 人材戦略の詳細はP.43及びP.55をご覧ください

「請負×脱請負」に込めた思いと決意

私たちインフラビジネスに携わる者が、社会に提供できる真の価値は何か、常に自問自答する中で得られた一つの帰結が「脱請負」という考えです。前田建設は10年ほど前から「脱請負」を経営戦略の柱に据えています。

請負はプロジェクトの完成を約束し、その結果に対して発注者が報酬を払う契約形態です。建設業界でいえば発注者が建設工事を発注して、受注した元請の建設事業者が専門の工事業者を束ねて建設工事の完成を発注者に保証することを意味します。

それに対してインフロニアグループが象徴的な言葉として使っている「脱請負」は、請負ビジネスを行わないということではなく、従来の請負という業態にとらわれず

「請負的な発想から脱する」という考え方です。

脱請負には、当社グループがプロジェクトの事業リスクを取るという意思も込められています。例えば、当社グループが建設請負だけに携わるのではなく、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のライフサイクルを一貫通貫で手がけるようなビジネスを意味しています。インフラビジネスには事業リスクもあり、大きな投資が伴うこともありますが、私たちが培ってきたエンジニアリング力^{※4}や金融のノウハウを活用することでリスクを最小化し、大きなリターンを生み出すことが可能です。

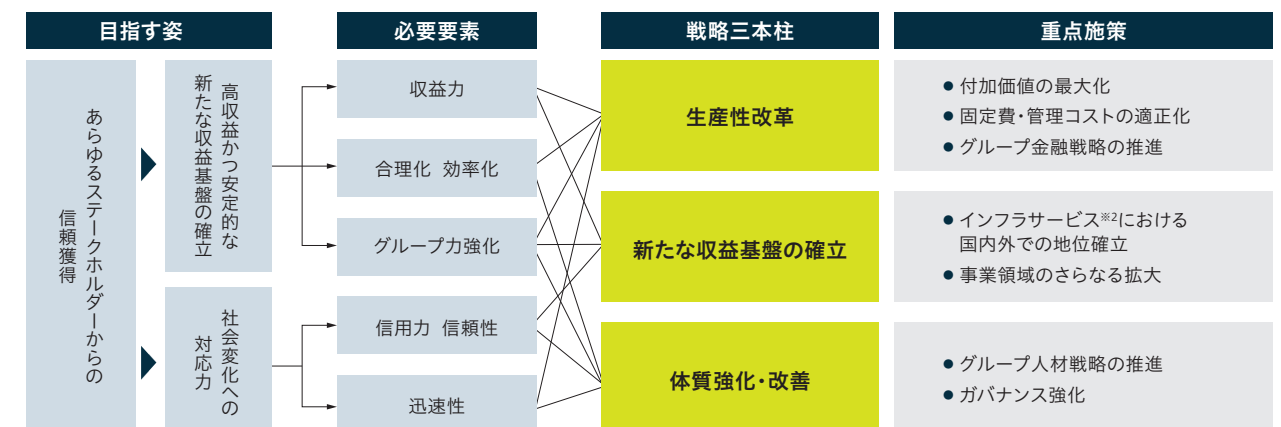
私はここにインフロニアグループの未来を見出しています。それは単にビジネスの在り方を変えるだけでなく、企業としての考え方や仕事への取り組み方を変えることでもあります。

請負ビジネスにおいては発注者が求める仕様に合わせて建設することが求められるため、自らの想像力を発揮する部分は必ずしも多くありません。脱請負を進めてリスクを取って事業に臨むのであれば、事業パートナーの立場で発注者にもきちんと自分たちの意見を伝え、良いものを一緒に造っていく脱請負思考に切り替えなければいけません。その結果、私たちインフロニアグループが目指す姿「総合インフラサービス企業」が実現すると思っています。

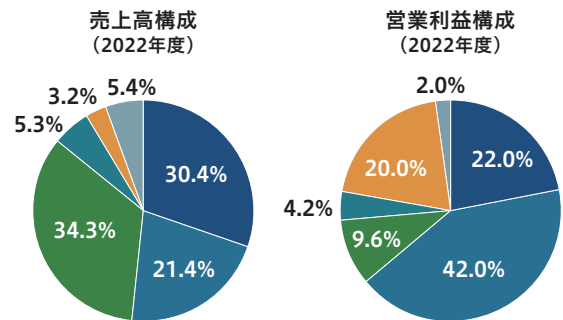
▶ ビジネスモデルの詳細はP.21をご覧ください

一 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。



— 請負と脱請負の比較



※構成比は小数点以下第2位を四捨五入しています

売上高 7,096億円

営業利益 405億円

業種	売上高	営業利益
建築	2,155億円	89億円
土木	1,520億円	170億円
舗装	2,437億円	39億円
機械	373億円	17億円
インフラ運営	225億円	81億円※
関連事業	386億円	8億円

※請負と脱請負の営業利益比
2030年度目標 50:50
2022年度実績 80:20

— 既成概念にとらわれない意識改革

ホールディングスが発足してからの業績は想定通り、もしくは想定以上でした。原油価格の高騰や為替相場が円安に振れるなどネガティブな市場の変化が大きい中でも、おおむね期待通りに事業を進めています。当社グループはこれまで10年以上にわたって建設業界における価格競争に巻き込まれないよう事業活動において知恵を絞ってきました。より良いものを造りながら企業としてきちんと収益を出せるようにすることにグループ一丸となって取り組んできた成果が現れていると考えています。建設業界における好不調の差が明確に分かれる中、当社グループは計画通りに事業を推進できている数少ない企業です。

インフロニアグループは3つの上場会社が一つになってできたグループ企業であり、ホールディングス体制に移行した際に、事業や仕事の進め方で縦割りや横割りの弊害が出るのではないかと危惧していました。一般的にどの企業でも自己利益や自己都合を追求するほど縦割りになりやすく、一方、権威主義的な企業はどれも横割りになりがちです。しかしこのような心配は無用でした。多くの社員がこうした弊害をなくそうと努力してくれています。ホールディングス設立後、全従業員に経営会議をライブ配信したり取締役会の議事録を公開した

りするなど、グループ全体での情報の不平等をなくし、一人ひとりが当事者意識・主体性をもって働くことができる組織づくりを強化してきました。また、事業会社の役職員や中堅社員を対象にタウンミーティングを開催しました。ホールディングスの目指す方向性や具体的な成果について、ただ一方的に説明するのではなく、双方向の意見交換を実施することでコミュニケーションを活性化させ、グループ全体での成長を目的としています。こうした取り組みがさらなるシナジー創出につながることに期待しています。



2022年度は全国13カ所の事業所を2回にわたって訪れタウンミーティングを実施。26日間で従業員約7,000人に対して行いました

▶ スタークホルダーとの対話についてはP.25をご覧ください

シナジーを創出するために社内制度や人材登用の在り方の変革も進めています。社員のグループへの帰属意識や一体感の醸成、株価やグループ業績の向上に対する社員のモチベーションを上げるため、インフロニアのVMV (Vision・Mission・Value) やグループ共通の道しるべ(行動指針)に関する理念浸透のワークショップを開催し、企業文化の醸成とエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

また、グループ全従業員に加え一定要件を満たした契約社員等にも株式を給付するインセンティブプラン「株式給付信託(J-ESOP)」を導入しました。全体で8,000人程度の規模になると想定しています。

現在の報酬にプラスする形で業績連動の株式を給付するだけでなく、出産に対するポイント等も付与します。この目的は、社員に会社の経営、特にホールディングスグループ全体の経営に参画する意識をもってもらうことにあります。今後、社員への詳細な説明を行い、業績向上のモチベーションとなることを期待しています。

ほかにも新たなプロジェクトを立ち上げる際には、多様性を重視し部門や事業会社を越えてなるべく3社の社員が混合で行うようにしています。建設業界はまだ女性社員比率が低ですが、ホールディングス単体では、女性社員比率を約3割にし、若手の登用も進めています。今後、グループ全体でこうした取り組みを推進し、企業文化を変え、従来の考え方を変革していきます。

私たちが挑戦するのは、まだ日本の建設業界で誰もやったことがないビジネスモデルです。自由と規律のバランスをとりながら、既成概念に縛られずに従来のやり方を突破していく意識改革が重要で、これが企業価値向上の第一歩です。

▶ VMVについてはP.1、「株式給付信託(J-ESOP)」についてはP.38をご覧ください

— インフロニアが考える企業価値

一般的に企業価値(≒時価総額)は企業が将来生み出すキャッシュフローを資本コストで割り引いた現在の価値ですが、私は全てのステークホルダーの満足が中長期的な企業価値(≒時価総額)向上につながっていくと考えています。サステナビリティ経営は、ステークホルダーの満足度を向上させ、企業価値向上に資するものだと思います。ESG(環境・社会・ガバナンス)が重視されるようになり、事業活動において地球環境や人材・人権にスポットが当たり、その取り組みは急務です。こういったサステナブルな取り組みへの投資をさらに加速させていきます。

ガバナンス体制において当社は、指名委員会等設置会社を採用しています。なぜなら、「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グループには、業務執行の監督というモニタリング機能を重視した高度なガバナンス体制が必要不可欠だからです。今後、このガバナンス体制の実効性をいかに高めるかが企業価値向上につながると考えています。

さらに企業価値向上のためには、海外戦略も重要です。2023年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用するのは、これからグローバルで通用する事業モデルを目指す上で、会計基準がボトルネックにならないようにするためです。IFRSに基づく財務諸表があれば、世界中の同業他社との比較ができるようになりますし、海外企業をM&Aした場合もスムーズなPMIが期待できます。

「どこまでも、インフラサービスの自由^{※5}が広がる世界。」というビジョンを実現していく上でも、IFRS導入のメリットは大きいと考えています。

— 投資家の皆様へ

インフロニア・ホールディングスが発足して最初の通期決算となる2022年度(2023年3月期)の業績は、前年比で増収増益となり当期純利益は過去最高(対前田建設連結比)となりました。総じてどのセグメントも好調に推移し、2023年度もさらなる増収や増益を見込んでいます。

ステークホルダーに対し、当社の企業価値向上への施策を理解してもらうために、経営指標や財務戦略におけるIFRS導入、投下資本利益率(ROIC)の考え方などを丁寧に説明していくために、統合報告書は大きな役割を果たします。

私は90年代後半から現在に至るまで、IR(投資家向け広報)を通じて、国内だけでなく海外も含めた多くの投資家の皆様と意見交換をしてきました。直近の海外におけるIRでは、当社の統合報告書に大変興味を持たれたという話を伺い、統合報告書をはじめとした情報開示の重要性を再認識する機会となりました。

今後はさらに、情報開示やエンゲージメントの場を充実させ、投資家や外部のステークホルダー、またグループの社員も含めて意見をもらい、それを実現し具体化するために知恵を絞っていきたくと思っています。

これまで以上に投資家の皆様とエンゲージメントを行い、インフロニアグループの未来に期待していただけるように企業価値を高めてまいります。今後とも一層のご支援ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。



※1～※5はいずれもP.64 用語集を参照