

財務担当役員メッセージ

日本初の  
「総合インフラサービス企業」  
実現を見据え、  
将来の成長投資に向けた  
資金需要に応える



執行役財務戦略担当

えんどう りゅうじ  
**遠藤 隆嗣**

1986年前田道路入社、本店会計課長と  
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長に就任。  
2021年10月インフロニア・ホールディン  
グス執行役に就任。

適切な資金調達を進め  
旺盛な資金需要に対応

財務担当役員としての最大の職責は、現在進行中の中期経営計画「INFRONEER Medium-term Vision 2024」の達成を財務面から支えて、企業価値の向上に尽くすことです。特に資本政策と還元方針について着実に進展させ、ステークホルダーの皆様とお約束したことを実行するのが自身の責務だと認識しています。

2022年度の業績を振り返ると、大型案件の完工や設計変更の獲得、風力発電事業の売却等により、前年度比で増収増益となりました。通期の当期純利益も対インフロニア・前田建設連結比で過去最高となり、ホール

ディングス設立後の業績は順調に推移しています。

2023年度の期末から国際財務報告基準(IFRS)を適用しますが、従来の日本基準での2022年度比では営業利益で増益を見込んでいます。

財務面での課題の一つが、今年度以降も新規事業への挑戦や人材育成投資、デジタルを活用した業務変革の推進のためのIT投資など、旺盛な資金需要が想定されていることです。適切な資金調達を進めることで資本コストの低減に注力します。低金利での資金調達により負債コストを低減すれば、将来に向けて安定した資金調達につながります。

昨今、資金調達ではESGに関連する社債や借り入れ

需要が高まっています。当社グループは従来からESGの取り組みに注力しており、2022年には初めてグリーンボンドを発行しました。負債コスト低減を図るためにも、今後もグリーンボンドをはじめとしたサステナブル・ファイナンスを積極的に検討していきます。

旺盛な資金需要に対応するため、最適なポートフォリオとバランスシートを維持するように努め、中期経営計画で示した資産効率化を推進します。2022年度は政策保有株式の売却に積極的に取り組み、200億円超の売却を完了しました。その結果、2年度前倒しして、純資産との割合が中計で目標とした20%以下の19.8%を達成できました。今後も政策保有株については妥当性を検討して、引き続き削減に努めます。

保有資産の売却についても、2022年度は前田建設の保有資産を2件売却しました。当期も他の事業会社も含めて保有資産の妥当性を検討して非効率な資産の抽出と売却等を進めていきます。

株主還元策に関しては、2021年度に実行した自己株式200億円の取得に続き、2022年度も100億円の取得を完了しました。2023年度も追加で100億円を取得する見込みです。

このように2022年度は資本効率、株主還元、資産効率化の観点から、それぞれ想定していた以上の成果を

上げることができました。これをいかに継続させていかに注力し、持続的な成長に向けて最適なポートフォリオとバランスシートの模索にグループ全体で取り組んでいきます。

攻めの投資と守りの投資の両輪で  
付加価値を最大化

財務規律の重要性も認識しています。財務健全性の基準である当社の最適資本構成は自己資本比率30%以上、D/Eレシオ0.6倍以下を中計の目標に設定しています。2022年度の実績は自己資本比率が38.1%、D/Eレシオ0.4倍で、いずれも目標を達成しています。自己資本利益率(ROE)は2022年度の実績が10.3%で、中計目標の9.5%を上回っています。

「INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画」では成長フェーズとして、2030年度に営業利益1,000億円以上、純利益700億円以上、ROE12%以上の目標達成を目指しています。

財務戦略部門では付加価値の最大化、管理コストの適正化、グループ金融戦略の推進による生産性改革を進めるため、4つの部門方針を策定しました。

1つ目が目標ROEの達成に向けて財務規律による財務の健全性の維持と、有利子負債を効果的に活用して

資本戦略・還元方針/2022年度の実績と見通し

Medium-term Vision 2024 (2025年3月期までの中期経営計画)		2022年度実績		備考
資本効率	ROE	9.5%	10.3%	—
	最適資本構成	自己資本比率	30%以上	38.1%
	D/Eレシオ	0.6倍以下	0.4倍	
株主還元	配当性向	30%以上	39.7%	2022年度通期 1株当たり配当額 55円
	自己株式の取得	2024年度までに 400億円以上	2021・2022年度で 300億円取得	2023年度 100億円の取得見込
	総還元性向	—	69.5%	2022年度通期 配当性向39.7%+自己株式取得27.8% +地球への配当2.0% 2023年度より中間配当を実施
資産効率化	政策保有株/ 純資産割合	20%以下	19.8%	4Qで約80億円を売却し、 2022年度で合計213億円の売却を実行 2022年度 3Q 22.6% → 2022年度 4Q 19.8%
	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・統合を実施		

財務レバレッジを高める調達手法の検討です。

2つ目が、各事業会社の資金計画を取りまとめたグループ全体の資金計画の立案、管理です。効率的にCMS（キャッシュマネジメントシステム）を活用してグループ全体の資金効率を高め、外部調達額を抑えて基準金利の上乗せ分の利率削減に努めることでコスト削減を図ります。

3つ目はIFRSへの移行に伴い、2022年度中に完了した会計上の主要論点整理と実務対応方針に基づき、事業会社を含めた業務プロセスの見直しやシステム改修、財務諸表作成、開示方針の検討を進めることです。

4つ目は、各事業会社と一体で非効率資産の売却リストを作成し、余剰なものは整理して順次売却を進めていくことです。売却により総資産を圧縮し、一般管理費や固定費など管理コストを削減できれば企業価値の向上にもつながると考えています。

これら4点の方針に沿って業務を推進し、中長期経営計画の目標達成に貢献していきます。

2030年度目標を達成するために、成長投資である「攻めの投資」と恒常的投資の「守りの投資」の両輪で付加価値を最大化させ、さらなるスパイラルアップを目指します。具体的には新たな収益基盤の創出や、積極的なM&A、IT・DX戦略、生産設備、R&Dなど、多岐にわたって投資する計画を示しています。中計では競争力の源泉となる投資についてインフラ運営事業を3年で360億円規模、M&Aを3年で500億円規模のように、具体的な期間と規模感を明示しました。

事業ポートフォリオのうちインフラ分野を拡大するのが当社の基本戦略です。インフラ運営セグメントへの人員配置転換やM&Aやアライアンスといった手段で効果的な資本配分を行うことで事業ポートフォリオを充実していきます。既存セグメントで創出した利益をインフラ分野に投資して事業の拡大を図り、総合インフラサービス企業を目指します。

### サステナブル・ファイナンスに積極的に取り組む

近年企業のESGの取り組みが注目されている状況において、企業価値の向上には売上高・利益などの経済的な成長だけでなく、ESGなど非財務指標の達成を意識した経営が求められます。当社グループは、これま

でも再生可能エネルギー事業など、事業を通じた環境課題・社会課題の解決に積極的に取り組んできました。

引き続き、脱炭素社会の実現や持続的かつ自立型の地域づくりにつながる事業の推進及び拡大を通じて企業価値の向上を図り、企業のサステナビリティと持続可能な社会の実現を目指す上でも、サステナブル・ファイナンスによる資金調達を積極的に行います。

サステナブル・ファイナンスは環境・社会課題解決の促進を金融面から誘導する手法や活動です。2022年はインフロニア・ホールディングスとして第1回社債となるグリーンボンドを発行しました。本フレームワークに対する第三者評価として、株式会社日本格付研究所（JCR）より「JCRグリーンファイナンス・フレームワーク評価」の最上位評価である「Green1（F）」の評価を取得しています。

グリーンボンドを発行したのは調達コストを低減するという目的もありますが、当社グループとしてESGの活動に注力していく方針に基づき、財務戦略でもサステナブル・ファイナンスに積極的に取り組んでいきます。

### ROICを導入し価値創造の指標として活用

このような様々な資本調達的手法も駆使して、株主などが投資した資本の額に対する当社の収益性と価値創造の尺度として、投下資本利益率（ROIC）の導入と活用方法の検討を進めています。

当社グループの場合、建築や土木などセグメント別に投下資本を分解できないところがあるため、統一ルールでのROICの運用が難しい面があります。グループとしてどのような基準による算出方法が良いのか検討し、その結果どのような数字が効率性として出てくるかまで分析して、付加価値を考慮したホールディングス特有の「インフロニアROIC」のような仕組みを構築する必要性を考えています。

実際に導入するに際しては、財務戦略部門をはじめ関係部署と協力して、事業会社や全役職者に対して理解を深める機会を設け、なぜ、何の目的のためにインフロニアROICを導入するのか丁寧に説明していく必要があります。第一の目標は、中計でも掲げているROEを上げることですが、そこに至る指標の一つとして事業会社の経営戦略を推進していく上でインフロニアROICが

活用できるのではないかと考えています。ROICを活用することは、ホールディングスが目指す資本効率の指標になり、今後M&Aを進めたり新しい事業分野に進出したりするときの判断材料にもなります。

### 財務戦略の遂行を通じて企業価値向上に貢献

これまで述べたホールディングスとしての取り組みを進めていくことが、株主や投資家からの評価を高めていくことにつながると考えています。東京証券取引所は株価純資産倍率（PBR）の低迷する上場企業に対して改善策を開示・実行するよう要請しましたが、当社グループにとっての喫緊の課題は、財務指標の目標達成に努め、資本効率と還元についての方針を粛々と継続していくことです。当社は現在<sup>\*</sup>PBR1倍を超えることができました。引き続き、ROEなどの重要目標値を達成していくことでエクイティスプレッドの向上に努めてまいります。

※2023年8月末現在

還元策の一つとして自己株式を2024年度までに400億円以上を取得する目標を設定しており、すでに300億円の取得が完了しています。今期中に残りの100億円を取得することを開示していますので、1年前倒しで最低ラインの400億円は達成します。これまでの実績で示している通り、状況に応じてできる範囲で積極的に株主還元を行う方針を継続していくことが投資家の理解を深め、評価につながっていくのではないかと考えます。

配当性向についても30%以上を維持します。過去の実績では、2021年度が42.2%、2022年度が39.7%という高い実績でした。2023年度も45.8%程度の配当性向を見込んでいます。

ホールディングスを設立した2021年10月に、ステークホルダーの皆様へ2023年度末よりIFRSを任意適用することをお知らせしました。IFRS導入の狙いは、グループ経営管理における財務と管理報告体制のさらなる効率化と品質維持並びに資本市場における国際的な財務情報の比較可能性の向上等です。

一般論としてはIFRS導入のメリットは、海外からの資金調達や国籍の違う企業間の組織編成が行いやすくなるといわれています。日本基準からの移行に伴い、連結子会社の増加や、新しいリース会計基準の適用などによりバランスシートの規模増大が見込まれ、ROEを

はじめ、財務指標に影響を与えることが想定されます。現在はバランスシートのIFRSへの移行作業を行っている途中であり、財務指標への影響や対策などを念頭に置き取り組んでいきます。

IFRSに基づく財務諸表があれば、グローバルで同業他社との比較検討ができるようになるため、海外の中長期保有の投資家から出資を受ける可能性も高まり、信用も高まることで、結果的に負債コストの低減も期待できます。

当社のビジョンである「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」というグローバルな考え方を進める上でも、IFRS導入は全役職者の意識向上につながり、導入のメリットは大きいと考えています。一方、財務面ではIFRSでは会計処理上、のれんは年1回の減損テストを実施することが義務付けられておりますが、規則的な償却は行いません。従って、業績への好影響も見込めるのではないかと考えています。

ステークホルダーの皆様へ約束した「INFRENEER Medium-term Vision 2024」と「Vision 2030中長期経営計画」の実現に対し、財務戦略を遂行することが私の責務です。資本政策、還元方針の実行と新規事業への挑戦、人材育成投資、M&AやIT・DX推進など、当社グループの旺盛な資金需要に適切かつ積極的に資金調達をしていきます。

インフロニア・グループが目指す日本初の「総合インフラサービス企業」という目標に向けて、財務担当役員として最大限に貢献し、事業活動を通じた社会課題や環境課題の解決に尽力してまいります。

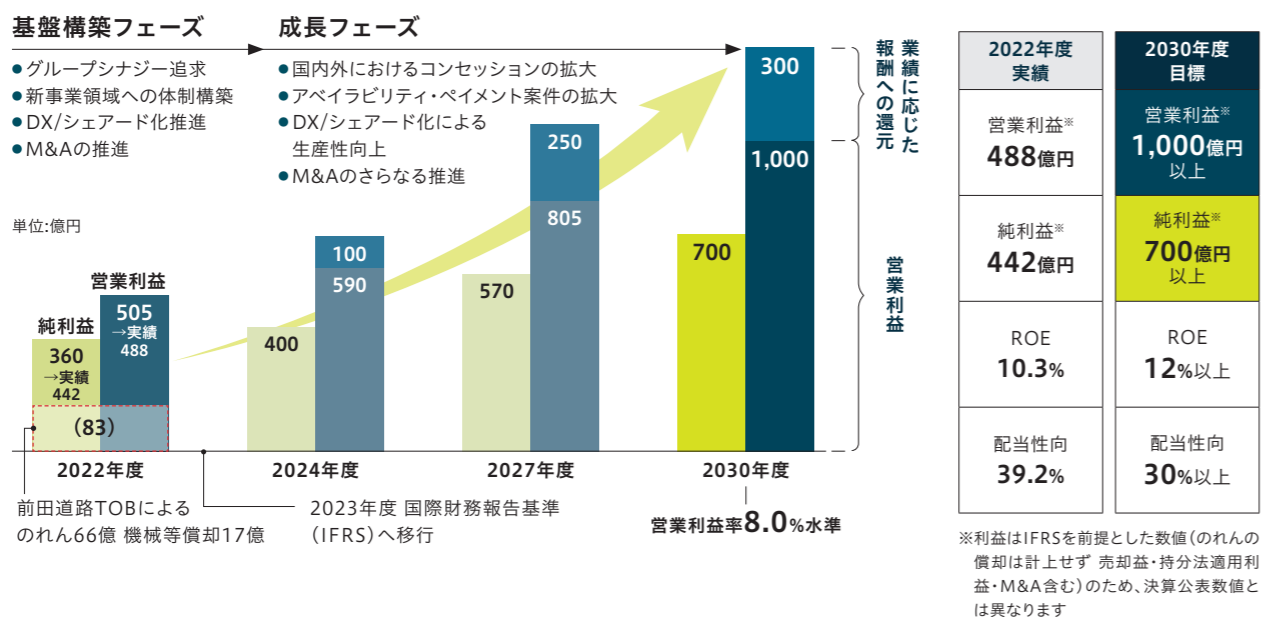


財務戦略部のメンバーと共に

## 中長期経営計画の概要と進捗

### 中長期経営計画の概要

インフロニアが目指すインフラ運営の上流から下流までをノ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」の実現に向け、「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、グループ全体戦略として強力に推進していきます。また、2025年度以降の成長に向けた基盤構築フェーズ段階として、グループシナジー追求、新規事業領域への体制構築、DX/シェアード化、M&A推進などを注力すべき具体施策としています。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%以上を目標に掲げています。



### 中長期経営計画の進捗

#### 生産性改革

##### ■ 付加価値の最大化

ホールディングス設立以降、各事業会社が一体となった営業活動によって獲得した案件が増加しています。具体例として、前田建設と前田道路が共同で受注したアサヒビール福岡工場の移転工事(佐賀県鳥栖市にて2026年操業予定)があります。鳥栖市が主体となり、地域の雇用創出や経済効果が期待できる新産業集積エリアを整備する事業の一部です。今後も3社がノウハウを持ち寄り、一体となった営業活動を行うことで、付加価値の最大化を図ります。

また今後は、インフロニアの強みとニーズがマッチする地域をターゲットとし、海外事業の拡大への取り組みも検討しています。

##### ■ 固定費・管理コストの最適化

シェアード化を推進するために経理や人事事務などの業務効率化・外注化に取り組み、インフロニアデジタルソリューション(IDS)を設立しました。固定費や管理コストの最適化を進めるとともに、職員が生産性の高い業務にシフトできる環境整備を目指します。

##### ■ グループ金融戦略の推進

グループCMS(キャッシュマネジメントシステム)を導入したことにより、グループ内における運転資金の効率化が進み、短期借入金が前期比480億円減となりました。また、格付けが最も高いインフロニアが一括で外部資金調達を行うことで資金調達コストの低減を図っています。引き続き、グループ内の資金の効率運用を推進します。

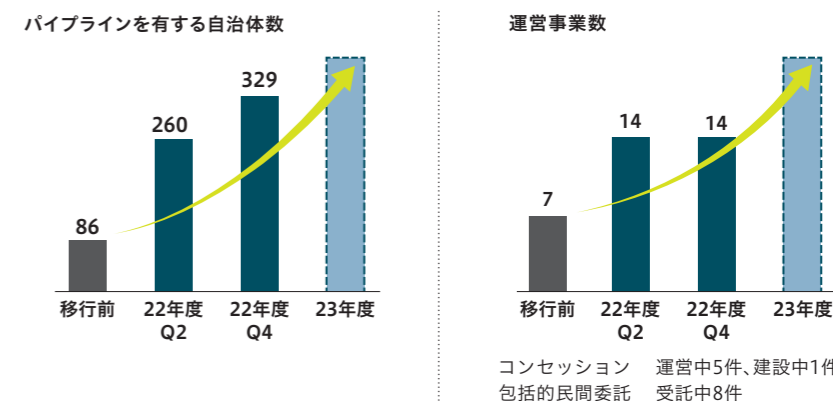
### 新たな収益基盤の確立

#### ■ インフラサービスにおける国内外での地位確立

ホールディングス体制となったことで、官民連携に対する取り組み実績が拡大しています。ホールディングス体制への移行前は、前田建設、前田道路、前田製作所、その他グループ会社がそれぞれで営業活動を行っていましたが、ホールディングス体制への移行によって、グループ全体での新たな営業体制となり、各自治体とのパイプラインが増え官民連携プロジェクト数が増加しました。

さらに、政府においても官民連携(PPP/PFI)を新しい資本主義の中核として位置づけ、今後10年間における事業規模を20兆円から30兆円、事業件数ターゲットを70件から575件へと大幅に拡大しています。これは当社グループにとっての追い風となるため、さらなる取り組みの加速と地位確立を目指します。

#### ■ ホールディングス体制への移行に伴う官民連携の取り組み実績



#### ■ 事業領域のさらなる拡大

インフラデータを活用した、新たなインフラマネジメントに挑戦します。市民参画型データ収集アプリ「TEKKON」を開発したWhole Earth Foundationへ総額20億円の資金提供を行うとともに、同アプリにより収集するインフラデータを活用し、アプリと仮想通貨を通じて市民・インフラ企業・自治体をつなぐ新たなエコシステム構築を目指します。

市民参画型データ収集アプリ「TEKKON」は以下よりダウンロードできます。



### 体質強化・改善

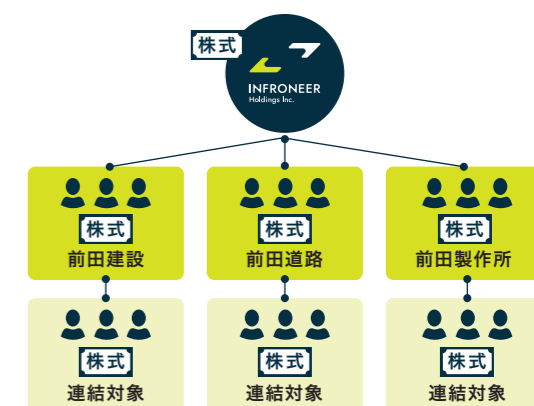
#### ■ グループ人材戦略の推進 ~グループエンゲージメントの醸成を目的とした株式給付信託の導入~

2024年度より、当社及び当社のグループ子会社の全従業員及び契約社員約8,000人に対して、現給与に加えインフロニアの株式を報酬として給付することを決定しました(株式給付信託「ESOP」)。以前より、ビジョンや目指す姿の実現に向けて、従業員が高い次元で挑戦し、その成果に報いる観点から、様々なインセンティブプランを検討してきました。本制度を導入することで、グループ共通の「モノ」であり、グループの企業価値を反映する「インフロニア・ホールディングス株式」を媒介として求心力を高め、グループの一員であるという意識、ひいてはグループ一体感の醸成を図ります。具体的には「グループへの愛着・親近感」、「経営への関心」、「株式市場への興味」、「グループ利益への意識」を向上させることを目的としています。

▶ 詳細はWebサイトをご覧ください  
<https://www.infroneer.com/jp/news-article/2023/05/11/662.html>

#### ■ ガバナンス強化

▶ ガバナンスの強化についてはP.45をご覧ください



・対象者: グループ全従業員及び契約社員 約8,000人  
・グループ連結純利益の4%を対象者に均等に分配  
・その他「子女出生時」や「永年勤続時(10年毎)」にも給付

## 3事業会社トップ 座談会

3社の連携によりグループのシナジーを最大化させ  
「総合インフラサービス企業」への進化を果たす

インフロニア・ホールディングスを設立してから1年半が経ちました。我が国のインフラを取り巻く環境は、技術者の担い手不足や地方自治体の財源不足、インフラの老朽化など課題が山積しており、インフラの管理や維持・運営の在り方そのものが問われています。あらゆる分野のインフラに上流から下流まで携わる「総合インフラサービス企業」としては、まさにその真価が問われています。そして、それら社会からの要請にしっかりと応えていくと共に、インフロニアグループとしてもさらなる成長を実現するためには、グループ各社が一体となって総合力を高めていくことが必要不可欠です。インフロニアグループの一員として目指すべき方向性、経営統合の効果とシナジについて事業会社3社の社長が語り合いました。



前田道路株式会社  
代表取締役社長

いまいずみ やすひこ  
今泉 保彦

前田建設工業株式会社  
代表取締役社長

まえだ そうじ  
前田 操治

株式会社前田製作所  
代表取締役社長

しおいり まさあき  
塩入 正章

1981年前田建設入社。2010年から執行役員 建築事業本部企画推進部長を歴任し、2017年同社取締役専務執行役員 建築事業本部長、2020年6月前田道路代表取締役社長、2023年6月インフロニア・ホールディングス取締役に就任

1997年前田建設入社。2002年から取締役常務執行役員、建築事業本部長 営業推進担当を歴任し、2016年同社代表取締役社長、2021年10月インフロニア・ホールディングス取締役会長に就任

1981年前田製作所入社、2008年から同社執行役員 産業機械本部機械営業部長を歴任し、2013年同社代表取締役社長に就任、2021年10月インフロニア・ホールディングス取締役 執行役員設備投資戦略担当に就任

## ホールディングス体制によるシナジー効果

**前田** 前田建設ではホールディングス設立以前から総合インフラサービスを志向して事業に取り組んできました。

請負事業と並行して、コンセッション事業や再生可能エネルギー事業等の脱請負事業に取り組んでいたため、これから3社が連携して総合インフラサービスに取り組む上で、当社の果たすべき役割と責任は大きいと認識しています。

建設業で大きな部分を占める請負の仕事は景気変動や外部の影響を受けやすい事業モデルです。安定した

収益の柱を作るのは長年の課題でした。そのため再生可能エネルギー事業やインフラ運営事業、PPP<sup>※1</sup>/コンセッション<sup>※2</sup>や包括管理事業にも取り組みました。

ホールディングスの統合効果として大きかったのは財務面です。企業規模がスケールメリットになって資金調達は全てホールディングスでまとめて行っています。

**今泉** インフロニア・ホールディングスが掲げる「総合インフラサービス企業」というビジョンはものすごく大きなテーマです。今は事業会社3社ですが、将来的にはもっと大きなグループに広がると思います。私たちが事

インフラ運営事業で  
グループとしての  
シナジーを高めていく

前田建設工業株式会社  
代表取締役社長  
前田 操治

業会社として業績目標に責任を果たして成長していかなければいけません。

グループとしてのシナジーで一番恩恵を得たのは前田道路です。前田建設から人的な支援も受けてIT面での整備を進めたほか、営業面でも顧客の紹介や情報の共有をしてもらい、すでに多くの受注につながっています。

当社がグループに貢献できることは、全国200所以上ある地域に根ざした拠点の活用です。特に、PPP・PFI<sup>※3</sup>においては、我々の地域に密着した事業展開の強みがホールディングスにとっても大きな武器になると考えています。こうした強みをホールディングスも含めた4社で共有することで、新しい価値創造や新規事業が生まれる可能性が高まります。

**塩入** 機械メーカーの前田製作所は、製品の企画から設計までオーダーメイドで提案して全く新しい特別な機械を作る技術が強みです。汎用品ではなく、前田建設や前田道路が施工現場に必要な特殊な機械を、少量多品種で製造することを強みとしています。しっかり提案営業をしながら受注に結び付け、将来的にはインフラサービスに関連する機械の製造にも取り組んでいきたいと思っています。

シナジーを生み出す起点になると考えているのは、人材交流です。ホールディングスへの出向者を通じたホールディングスとの連携だけでなく、事業会社間でも連携・情報共有ができており、新たなプロジェクトの受注につながるといった効果も出ています。

※1、※2、※3はいずれもP.64 用語集を参照

インフロニアグループならではの  
ネットワークと総合力

**前田** 前田建設では、大型のコンセッションやPPPが増え、地方自治体から建物や施設を包括管理する業務も増えています。

当社の地域事業推進室では、包括管理者として、自治体のインフラに関する悩み事の相談を受け、提案営業の取り組みをしています。技術者不足と施設老朽化の加速によるニーズの高まりが追い風となり、ホールディングス設立前と比べて全国のプロジェクト件数、つながりのある自治体数などが増加しました。こうした状況では、地域に根ざした事業展開を通じて地方自治体や地域の企業とのネットワークや人脈がある前田道路や前田製作所の強みを発揮できると感じています。

▶「インフラサービスにおける国内外での地位確立」についてはP.38をご覧ください

**今泉** これからのフェーズでは、前田道路に集まるようになった情報を活かし、さらに事業を拡大させていくことが大変重要だと認識しています。2021年4月から前田道路、前田建設他6社による共同事業体で「府中市道路等包括管理業務（東地区）」の取り組みを開始しており、今後工事と製造に次ぐ、当社の第3の事業の柱とすべく注力していきます。また、前田建設と協力して共同提案していくことで受注の確率が高まると期待しています。

**塩入** 前田製作所も前田建設IC総合センターと連携して技術開発を進めています。新しい技術に積極的に取り組み、包括管理業務をはじめインフラサービス事業に関わる機械設備などを提供できるようにしていく必要があると思っています。

**前田** 2022年は3社での総合力を発揮した事例として、南房総市に建設したプライベートリビングコースがあります。1社単独では施工が困難であったところ、3社のエンジニアリング力を駆使し、工期短縮や高品質の施工を実現しました。今後もこのような実績を増やして総合力を高めながら、「総合インフラサービス企業」の実現に貢献します。

共通の文化、インフロニア・キャレットが  
統合後の道しるべに

**前田** 3社が一体となって事業を進めていくためには、グループ共通のINFRENEER<sup>®</sup>（以下、インフロニア・キャレット）が重要です。

**塩入** インフロニア・キャレットにある「RESPECT、お互いを認め信頼を築く」という考えがグループ全体に浸透していて、多様な強みを累乗して新しい価値創造の源泉にしていこうという意識を誰もが持っているのは嬉しい限りです。

**前田** 前田建設では社員に対してもそうですが、社会やお客さま、協力会社に対してもインフロニア・キャレットの一つに掲げる「RESPECT」を大切にしてきました。各事業会社が共通する言語として重視すべき言葉です。

ホールディングスが設立され、グループ企業の社員一人ひとりの意識が変わり連携を意識するようになったことも大きな効果です。ホールディングスの執行役クラスで定期的に開催しているマーケティング戦略会議で各社が持つ営業情報や顧客情報を相互に紹介することなどを通じて、シナジーを一層高めました。

前田建設の顧客に前田道路の舗装工事の業務を紹介したり、逆に前田道路の顧客から前田建設が造成工事を受注したりと具体的な成果が出てきているのはホールディングス設立の大きな効果です。

**今泉** 想像以上に効果があったと感じているのは人的交流です。これまではグループ企業で、社名に同じ「前田」と付いていても、連携は必ずしも十分でなかったのが実情でした。本来、グループ企業としてお互いの魅力的な技術や事業を相互にもっと活用すべきだったでしょう。当時のこの状況をもったいなと思っていた半面、グループ会社として前田建設には負けたくないといった良い意味でのライバル心があったことも事実です。

そのような歴史を経て現在、ホールディングス傘下となって3社が横並びになり、それぞれの企業文化を守りながら人的交流していく中で、いろいろな人の考え方や視点の違いに気づき、お互いの企業文化をリスペクトするインクルージョンが育まれているのは素晴らしいことです。これだけ社会変化が激しい現代にあっては、グループ全体が同質の価値観になって多様性を失うことは弱点になりかねません。

**前田** ホールディングスに出向を経験した人材が増えることで、事業会社の目線だけではなく、グループ全体の視座を養って物事を見られるような社員が増えると嬉しいですね。

**塩入** 時間はかかるかもしれませんが、ホールディングス体制に移行した効果がこれから徐々に出てくると確信しています。経営統合後に高速道路の建設・管理技術に焦点を当てたハイウェイテクノフェアという展示会にグループ3社で出展したところ、それぞれの企業の社員同士がどんどん融和していきました。出展ブースの規模も大きくなり、グループの一体感を感じました。今後もイン

フロニア・キャレットを道しるべとしたグループの企業文化、社員の意識の進化に期待しています。

### グループで取り組むサステナビリティ

**前田** 建設業においては気候変動への対応も大きな課題ですね。

**今泉** インフロニアグループ内では前田道路がアスファルト合材製造を行っていることもありCO<sub>2</sub>排出量が最も多い状況です。持続的に成長していくにはカーボンニュートラルに取り組むことが喫緊の課題です。動植物油脂の廃棄物から重油の代替燃料を製造する日本バイオフューエル株式会社を設立し、バイオ燃料の製造を9月に稼働予定です。社内だけでなくグループでも利用し、将来は外販もしていきます。バイオ燃料が事業の柱になるくらいまで成長させ、CO<sub>2</sub>排出量削減ではグループを牽引する役割を担いたいと思っています。

**前田** 前田建設は再生可能エネルギー事業に早くから取り組んでいて、太陽光発電、風力発電、またZEB・ZEH-M<sup>※</sup>などの省エネルギー技術や木造建築にもチャレンジしてきました。前田道路のバイオ燃料でも何か協力できないか議論しています。その他にも前田建設の現場では舗装工事がある場合、前田道路の環境配慮型のアスファルト混合物「LEAB(レアブ)」を標準的に使用しています。「LEAB」は、製造温度を下げて製造時のCO<sub>2</sub>排出量を削減でき、アスファルトの劣化も抑制され、品質が向上します。自社使用だけでなく、環境意識の高い取引先に対して設計の標準に組み込んでもらう等の提案も行っています。

**塩入** 前田製作所は、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けてバッテリー仕様の機械を展開しており、ラインナップを増やしています。環境配慮への先進的な取り組みが盛んな欧州



※ZEB・ZEH-M(ゼブ・ゼッチ・マンション): Net Zero Energy Building & Net Zero Energy House Mansionの略称。年間の一次エネルギー消費量が正味またはマイナスの建築物・住宅のこと

### 3社のシナジーが発揮された事例

#### アジア初の会員制ドライブコース(千葉県南房総市)

当工事は、南房総の山間部にある約40万㎡の開発区域内で、日本初となるプライベートドライビングクラブの工事です。本格的なドライビングコースの建設と共に、6種の建造物を建設しました。前田建設が建築と土木、前田道路がコースの建設、そして前田製作所が開発した試作機を現場で用いるなど「オール前田」で挑んだ当工事は、まさにインフロニアの総力を結集したものです。

▶Webサイトではこのプロジェクトに携わった社員の座談会を掲載しています。  
<https://www.infroneer.com/jp/sustainability/topics/minamiboso.html>



では電動式の建設機械の需要が増えているので、日本でもこの波が来ると予想しています。グループ全体でのCO<sub>2</sub>排出量の削減に前田製作所も貢献していきたいと考えています。

**今泉** ホールディングス設立は人材の採用にも効果を発揮しそうですね。採用の際には、入り口は前田道路でも、将来、前田建設や前田製作所と一緒に事業を立ち上げられる可能性があり、社員の頑張りや努力次第ではいろいろな事業に挑戦できるということを話そうとしています。

**前田** 統合により上場会社ではなくなったことを不安に考えている方もいるのではないかと思います。採用に影響が出る可能性があるかもしれません。しかし、インフロニアが上場していることやグループとしてのステータスを打ち出していくことで、不安を払拭し、インフロニアグループの成長を伝えていくことで前田建設への期待につながると考えています。

**塩入** 長野県を地盤とする前田製作所は、他県では知名度が低くて採用に苦労しているのが実情です。メカニックというサービス系の人材も欲しいのですが、機械系の専門学校の生徒はどうしても自動車会社を志向します。インフロニアグループとして、長野県だけに止まらず全国のネットワークを活用することで、前田製作所の魅力をアピールしながら採用活動を進めていくことで採用面の効果も出てくるでしょう。

#### 「総合インフラサービス企業」としての未来に挑戦

**塩入** 前田製作所は昔から「技術の前田」の地位を築こうと取り組んできました。まずは前田建設、前田道路に



対して生産性や安全性を高める機械を提供し、当社の機械で社会基盤の一翼を担いたいと考えています。その上で社員のやる気とやりがいを高めて、前田製作所を好きになってもらえるようしっかり取り組んでいきます。

**今泉** 私には前田道路を道路舗装会社のトップ企業にしたいという強い思いがあり、今それが望める位置にいます。業績だけではなく、技術力や働きやすさを高めていき、社員や株主への還元をしっかり取り組めば、好循環が生まれてトップを狙えるのではないかと考えています。

**前田** ホールディングスが立ち上がって良い形でシナジーも現れ始めています。前田建設自身が総合インフラサービス企業をリードする事業会社として実績を積み上げ、牽引役を果たさなければいけません。

アフターコロナに向けて世の中が一気に動き始めて、労働者など担い手不足の課題も顕在化しています。一方で市場や事業機会も急拡大し、世の中のニーズと事業への手応えも感じています。総合インフラサービスを提供するインフロニアグループとして、事業会社3社がさらに連携を強めて、社会に貢献していく責務を果たします。

## インフロニアの成長ドライバー

### 「総合インフラサービス企業」への進化を加速する2つの戦略

インフロニアの成長のカギは「文化」と「人」であり、それらの成長を促すため人材戦略とDX戦略に注力しています。我々が目指す「総合インフラサービス企業」には、インフラの既存概念に挑み、組織変革と自己変革を起こすことが必要不可欠であり、変革を加速させるためにデジタルを活用したルールチェンジ「DX戦略」を推進しています。インフロニアにおけるDXとは、単なるデジタル化ではなく、業務プロセスの革新であり組織変革と自己変革そのものであり、「文化」と「人」を成長ドライバーとしたインフロニアならではの一体感を醸成していくことでインフラの未来へ挑戦していきます。

▶ 人材戦略についてはP.55をご覧ください

### インフロニアの考えるDX

インフロニアの経営戦略においては、DXを「デジタル技術を活用した総合インフラサービス企業へのトランスフォーメーション」と定義しています。そして、あらゆるインフラ領域におけるルールチェンジを経営の「ストーリー」だとするならば、デジタル技術は経営の「コンテンツ」に該当します。

総合インフラサービス企業であるインフロニアには、多様なインフラのライフサイクルを通じてもたらされる様々なデータが存在します。インフラが直面する数多くの社会課題に対し、これらのデータを最大限活用し、有効な解決策を提示していくことが、インフロニアのDXにおいて最も重要なポイントです。

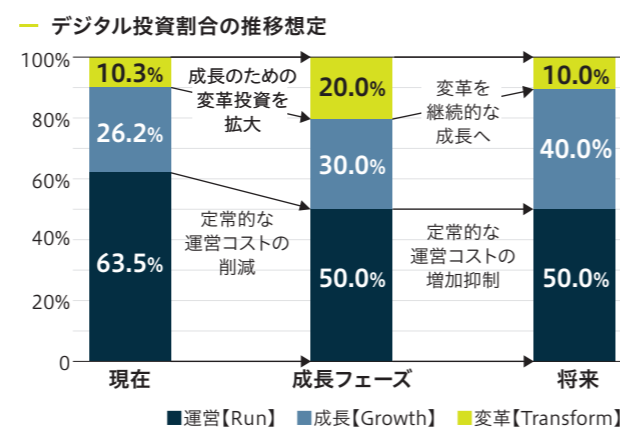
例えば建設生産においては、施工区域の周辺環境や天候など様々な条件によって生産プロセスや調達価格が変動します。それらの影響を把握して適切に対処するノウハウは個々の現場の暗黙知になりがちでした。この暗黙知を形式知化すべく、生産プロセスや調達価格のデータ収集と分析を進めています。データ主導型のプロセスによる精緻なコストシミュレーションを実現することで、建設コストが真の意味で最適化され、ステークホルダーに還元できるようになると考えています。



### インフロニアグループIT・DX中期戦略策定

これまでの、事業セグメントそれぞれの状況に応じたDXストーリーを探索し、デジタル投資も事業会社主導で検討してきました。しかし、インフラのライフサイクルを通して収集されたデータを活用して事業を成長させていくためには、標準化されたIT共通基盤やデータ活用基盤が必要です。

そこで、エンタープライズアーキテクチャー<sup>※1</sup>のフレームワークに則って、それぞれのレイヤについてグループ全体最適を見据えた基本方針を定め、包括的なデジタル戦略を策定することにしました。このことにより、グループ全体が目指す方向性と、それぞれの事業におけるIT・DX戦略、さらには一つひとつの施策まで一続きに落とし込まれていくことを意図しています。また、グループ全体のエンタープライズアーキテクチャーを定義し、全体最適の指針を示すことは、インフロニアグループの成長に欠かせないM&Aに伴うPMIのスムーズな実行にもつながります。



これから迎える成長フェーズにおいては、グループ共通のIT基盤がドライバーとなり、総合インフラサービスへの変革を実現していきます。加えて、エンタープライズアーキテクチャーを支えるガバナンス改革も重要です。グループの継続的成長を実現するために、デジタル投資の構造改革を行い、定常的な運営コストの増加を抑制し変革成長分野への投資の拡大を推進していきます（P43「デジタル投資割合の推移想定」図参照）。

情報セキュリティに関しては、経営者及び役員に対する情報セキュリティ教育を通して意識の向上を図るとともに、情報漏洩及びサイバー攻撃対策に対しグループ全体で取り組みます。サイバー攻撃発生時の検知・対応の迅速化のために、グループとして活動するCSIRT<sup>※2</sup>を設立します。

※1 エンタープライズアーキテクチャー：企業の組織構造や役割及びそれを支える情報システムの姿を現在と将来の2時点で見視し、全体最適の検討に活用するフレームワーク

※2 CSIRT：Computer Security Incident Response Teamの略で、情報システムに関するセキュリティインシデントに対応する専門チーム

### IT・DX戦略を実行する体制と人材育成

インフロニアでは、担当執行役のもとIT・DX戦略室がグループ全体方針を策定・統括するとともに、各事業会社の事業変革部門、情報システム部門が連携し、各社のIT・DX戦略を推進しています。特に前田建設は豊富な情報システム部門人員とDX専任の組織を有しており、様々な施策に先行して取り組んでいます。

例えば、組織全体のDX人材育成を目的に、全社員+経営層対象のDXアセスメントを実施しています。2024年3月までにデジタル力・業務変革力の二軸で評価し、全社員が各軸で目標スコアを達成することを目指しながら、職員一人ひとりのレベルに応じた自己研鑽の支援を実施した結果、第1回（2022年7月）に38%だった達成率が第3回（2023年8月）には78.5%に向上するなど、着実に組織全体のレベルアップが進んでいます。加えて、技術情報職種として採用した社員が中心となり、データサイエンス・AIセンターを設置し、事業ニーズに基づくデータ分析/活用の検討や生成系AIなど最新技術の社内実装に向けて取り組みを進めます。

今後は、インフロニアグループ全体での実行体制づくりを強化していきます。

### DX推進の取り組み事例

#### 前田建設 データを活用した請負、脱請負それぞれの進化

前田建設の請負事業においては、建設コストを中心とする建設生産データの全社的な収集・分析を進めています。属人的・属「現場」的に扱われてきた建設のプロセスとノウハウを、データを介した分析を通じて形式知化することに取り組んでいます。インフラ運営事業（脱請負事業）においては、舗装の劣化予測を行う他、点検データや修繕データも活用して最適な修繕計画を立案する取り組みを進めています。このように、建設生産と運営から得られるデータを突合することで、インフラのライフサイクルを通じた精緻なシミュレーションが実現できると考えています。

#### 前田道路 道路舗装会社のノウハウとビッグデータを掛け合わせた公共サービスの実現

前田道路は、2014年から東京都府中市で導入された、当時全国初の道路包括的民間委託に幹事企業として参画するなど、同事業に長年従事してきました。そこで培われた「道路包括的民間委託」についての豊富な経験、及び道路舗装会社としての知見、また道路の日常保全データ及び各道路における車両の通行状況等のビッグデータを活用したシステムを構築・提案し、引き続き市の道路保全に貢献していきます。



#### 前田製作所 新しい取り組みを生み出す社内ワーキング「全力！DX100」

各事業本部と情報システム課の選任メンバーでDX活動推進チームを発足し、「全力！DX100」をスローガンに、5年で100のDXアイデアを創出し、取り組みを実行します。データ活用マーケティングDX/モノづくりDX（スマートファクトリー）/デジタル人材育成DX/風土改善DXの4つのテーマに取り組んでいます。特に、データ活用マーケティングDXでは、データを価値の源泉として付加価値を生み出すルールチェンジを議論しています。