

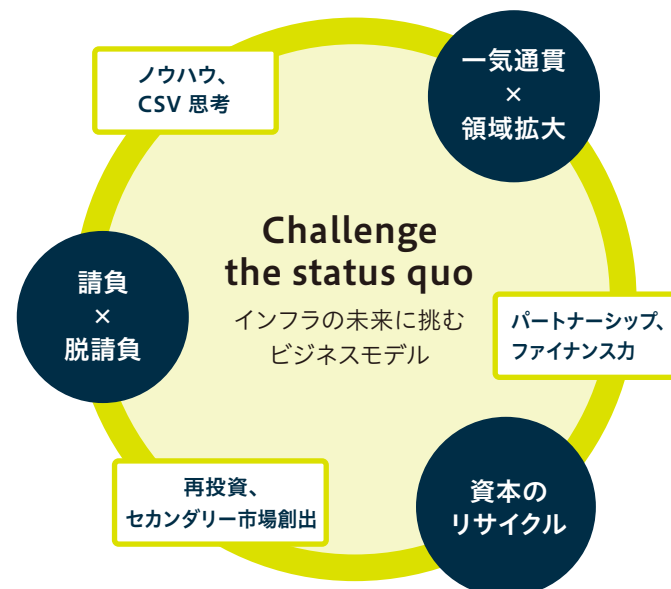
インフラの未来に挑む、3つのビジネスモデル

インフラサービスの自由が広がる世界を目指し、自らも成長しながら事業を通じてインフラの課題を解決していくために、インフロニアグループは3つのビジネスモデルに注力しています。

ビジネスモデルの全体像

当社グループの3つのビジネスモデルは、「請負×脱請負」、「一気通貫×領域拡大」、「資本のリサイクル」です。

事業会社の従来の事業における強みを活かしつつ、経済や政策などの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ています。当社グループは、事業の開発や運営の実績を通じて蓄積されたノウハウと、多様かつ豊富な知見・経験を有する人材、ライフサイクルコストの最小化と適切なリスク評価に基づくファイナンス力を駆使し、多様な分野にアプローチできます。これらの強みを武器に、競争力を最大化し、高収益かつ安定的な収益基盤の確立を目指します。



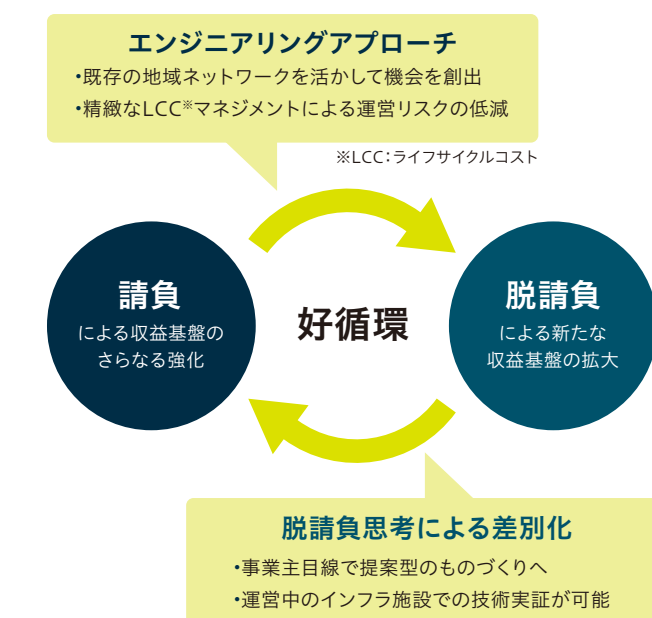
請負 × 脱請負

請負の強化と脱請負の拡大で成長サイクルの好循環を実現

自社収益の安定化と拡大を図りながらも、事業リスクを取り、「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。

請負
請負事業は、当社グループの柱であり強みです。長い年月をかけ培ってきたエンジニアリング力や地域ネットワークは、脱請負においても事業のリスクやコストの低減に必要なノウハウです。請負の強化が脱請負によるリターンを最大化させる競争力となります。

脱請負
脱請負事業は、請負事業で長年培ってきたエンジニアリング力に金融ノウハウを掛け合わせることで、リスクを最小化し、大きなリターンを生み出すことを可能にしています。具体的には、公共インフラの運営権を取得し建設、運営、維持管理を手掛けるコンセッション事業や、事業開発・建設から運営・維持管理、売却までの事業投資を行う再生可能エネルギー事業などのビジネスです。脱請負に取り組むことで蓄積された事業ノウハウや運営中のインフラ施設での技術実証の機会を請負に活かすことで、請負の差別化につながります。



▶ 事業セグメントの詳細はP.45をご覧ください
(Webサイトはこちら <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/segment/>)

一気通貫 × 領域拡大

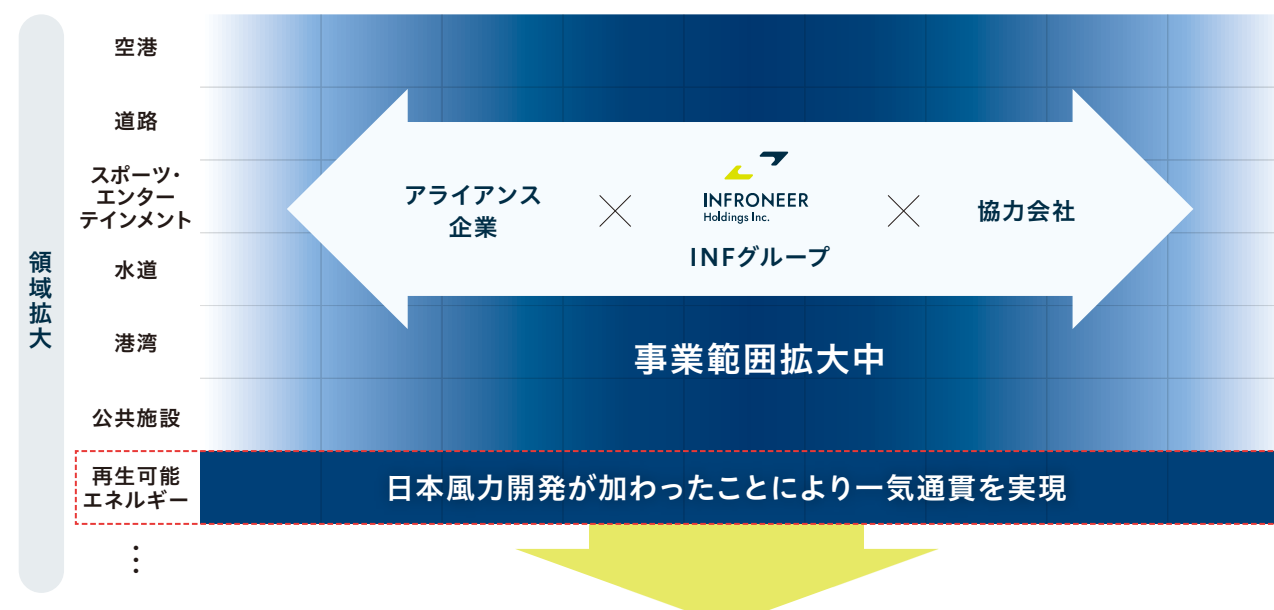
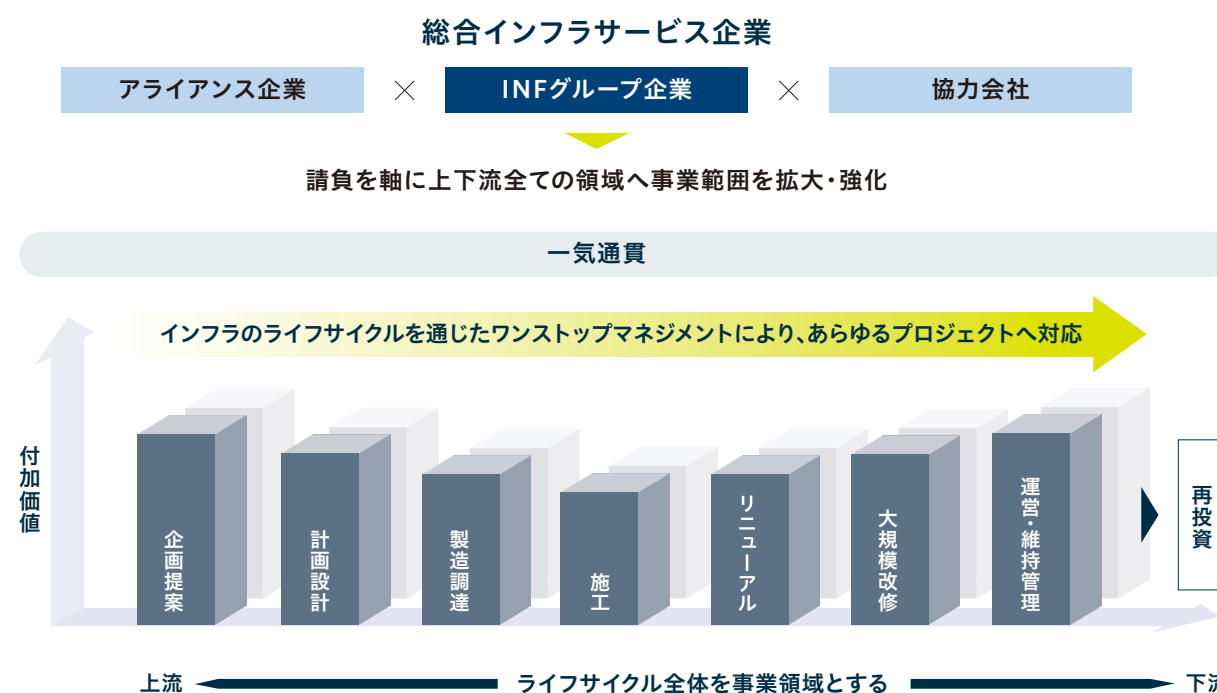
アライアンス企業 × INFグループ企業 × 協力会社 = ∞

一気通貫

事業の企画提案、施工、運営・維持管理、再投資などインフラの全ライフサイクルを一気通貫に手がけ、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

当社グループ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。道路事業、空港事業、水道事業など様々なインフラ分野に事業を拡大し、複数の分野を手がけることにより、街や都市、社会全体に対して、より包括的かつ効率的なサービス提供することを可能にします。これにより、国や自治体、あるいは民間事業主の抱える様々な課題解決に幅広く貢献していきます。



脱請負を軸にあらゆるインフラ分野へ事業を拡大 DX化(デジタル連携)により広域・複数管理が可能に

資本のリサイクル

資本のリサイクルにより付加価値を創出

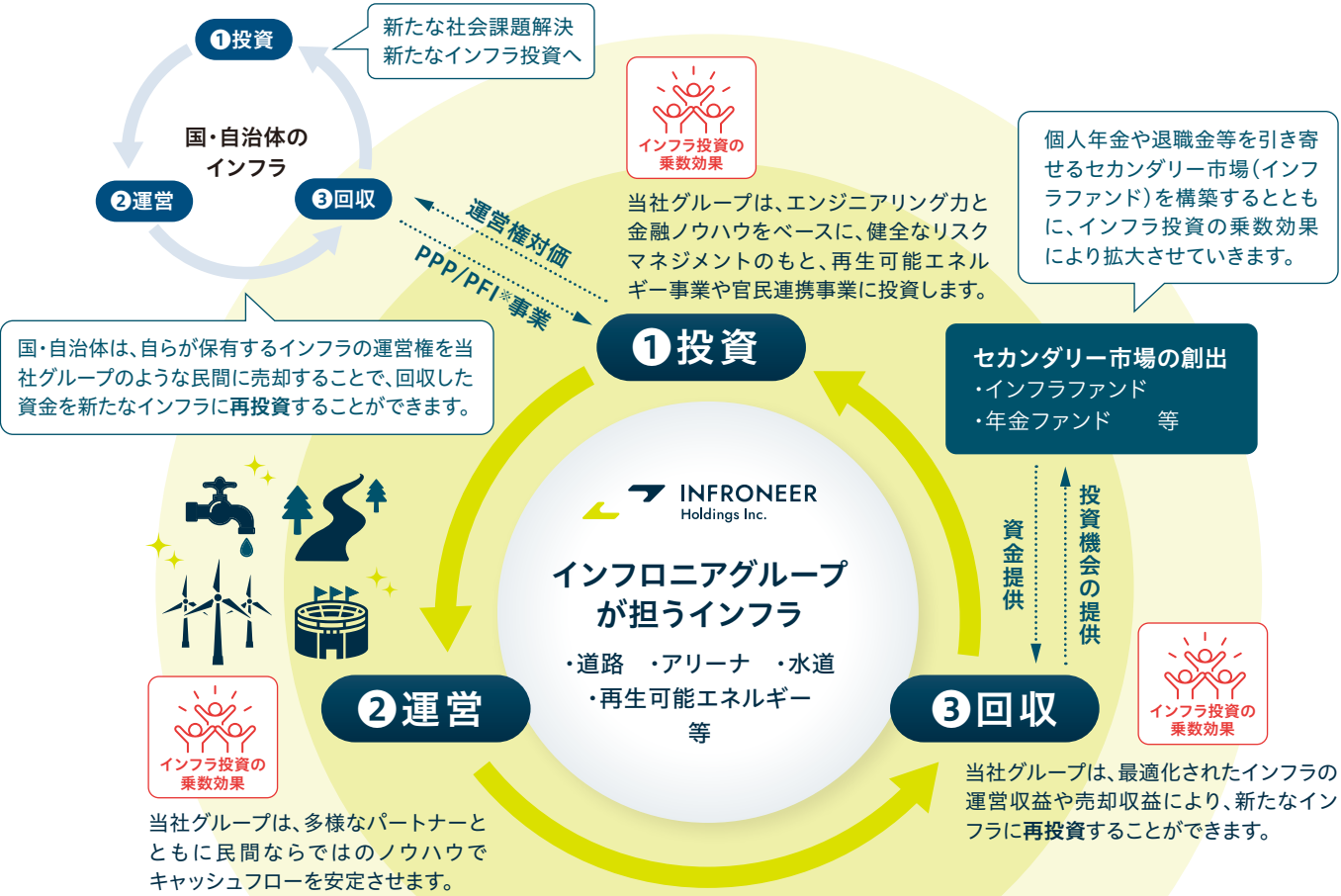
資本のリサイクルは、これまで培ってきたエンジニアリング力に国内外のパートナー企業から得た金融ノウハウを活用することによって再投資やセカンダリー市場創出をするビジネスモデルです。

再投資 エンジニアリング力と金融ノウハウをベースに、リスクを取ってインフラを造り、運営し、長期リターンを生み出すプロジェクトにする。そして、安定運用が重要視されている年金ファンドなどに譲渡し、その譲渡益をさらに新たな事業に投資していく、といった資本の流れを作るものです。

セカンダリー市場創出 インフラの付加価値を高め、安定したリターンを生み出すインフラの運営・維持管理をしながらエクイティを年金ファンドなどの投資家に渡していき、インフラ投資市場の活性化につなげていきたいと考えています。

▶ インフロニアと東急(株)が共同株主を務めるグローバル・インフラ・マネジメント(株)では、新たなインフラ事業プラットフォームを構築し、セカンダリー市場の創出に取り組んでいます。詳細の取り組みはグローバル・インフラ・マネジメントのWebサイトをご覧ください <https://www.gimc.jp/>

一 資本のリサイクルで社会課題に挑む



※ PPP/PFI: P.84用語集をご覧ください

インフラ投資の乗数効果とは、公共インフラへの投資が直接的な雇用と経済活動を生み出し、それがさらに広範な経済成長と地域活性化に波及する経済的拡大効果のことです。この効果により、国や自治体の財政状態が改善され、個人の年金や退職金へのプラスの影響も期待できます。

インフラを取り巻く社会課題の解決と当社の持続的な成長のために、これらのビジネスモデルを効果的に機能させ、高収益かつ安定的な収益基盤を確立させるのが「総合インフラサービス企業」です。
インフラを取り巻く課題解決への寄与だけでなく、年金財政などの国民全体の社会課題改善にも寄与すると考えています。

インフロニアグループの競争優位性

インフロニアは、グループ全体として持続的成長を遂げることを目的に、中長期的に目指す姿を「総合インフラサービス企業」と定めています。事業会社各社の従来の事業における強みを活かしつつ、事業領域を拡大し安定的に高収益を上げ続けるビジネスモデルへの転換に挑戦しています。グループ会社だけでなく、アライアンス企業や協力企業などの協創パートナーの皆様と共に「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」を目指します。

ホールディングス体制

インフラを取り巻く社会課題を解決する上で、各事業会社単独ではリソースなどに改善の余地がありました。そのため、前田建設・前田道路・前田製作所をはじめとしたグループ各社が一丸となりシナジーを発揮することが重要と考え、2021年10月にホールディングス体制へ移行しました。そして2024年1月よりさらなるシナジー創出を目指し、日本風力開発がグループの一員に加わりました。

当社が、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、グループ全体で持続的な成長を遂げるための体制を構築します。

各事業会社は、自社の本業にこれまで以上に注力でき、自律的な事業運営を行うと共に、今まで各社単独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。

事業会社各社の地域ネットワークを活用し、ホールディングス全体に展開

各事業会社が国内外に構える営業拠点やディーラー（販売代理店）を通じて築かれた地域ネットワークを活用し、事業会社間での営業情報の共有や顧客の紹介等を行うことによって新たなビジネスチャンスを生み出しています。

海外事業の新地域展開に際しても、グループ会社が持つ既存のネットワークを足掛かりとすることによって、リスクを抑えた効率的な市場拡大を図っています。

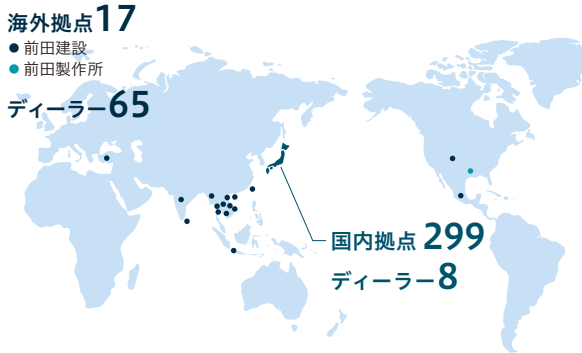
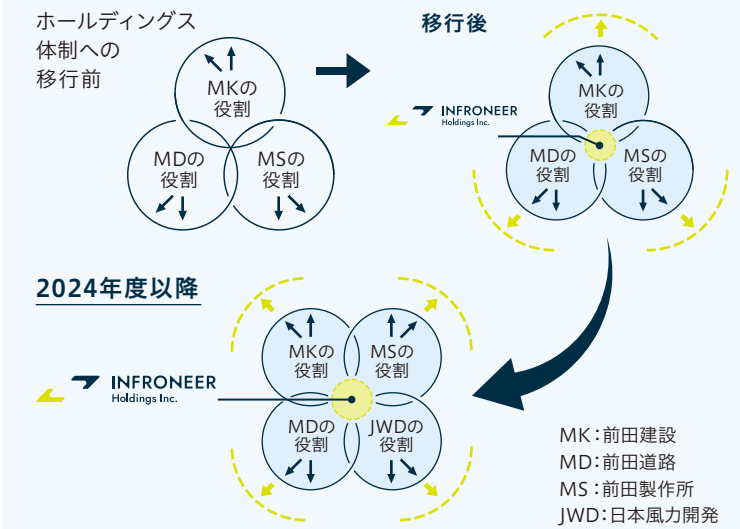
事業パートナーとの連携・支援

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、事業パートナーの出資により、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。また、協力会社への経済、人材、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共に、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も積極的に行っています。

事業ポートフォリオ管理

請負と脱請負それぞれの強みを活かしさらに強化していくこと、また事業領域を拡大するために、持株会社である当社が事業ポートフォリオを管理し、DXを活用することで改革を推進します。ROIC等の資本効率化と、市場成長性などを組み合わせ各事業を評価し、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。

Synergy = Expansion × Centralization (遠心力と求心力)



成長を支える6つの事業基盤

価値創造の源泉となる様々な事業基盤の中で特に重要なものが、「人的資本」「財務資本」「ビジネスノウハウ」「国内外拠点」「長期パートナーシップ」「自然資本」です。これまで積み重ねてきた事業基盤の強化を図りながら、事業基盤それぞれを効果的かつ効率的に組み合わせることにより、インフロニアグループの持続的な成長と社会そして地球の持続的な発展の両立を目指します。

01 人的資本

情熱を持って、価値を創造できる人材

自律的な学びや経験を通じて成長し、主体的に事業の成功に向けてあらゆるパートナーと共創できる「価値創造人材」の持続的な輩出に取り組んでいます。人材獲得競争力の向上、あらゆる機会提供を通じて人材育成、働きがいと働きやすさの追求により、多様な人材がエンゲージメントをもって活躍できる企業文化の醸成を図っています。

▶「価値創造人材」についてはP.75をご覧ください

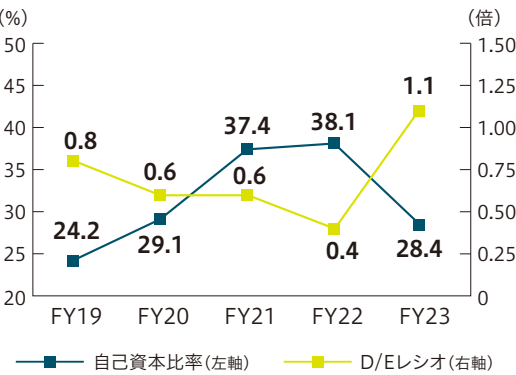


02 財務資本

攻めと守りの財務マネジメント

「インフラの未来に挑む」当社の事業活動には、先駆者としてのリスクテイクも含めた積極的な投資が必要となります。新事業への投資については借入金等を利用し、レバレッジを高めることによって、自己資本に比べて投資のリターンが大きくなることが期待されます。一方で、継続的に投資を行うためには、健全な財務資本の存在が不可欠です。D/Eレシオ、自己資本比率等の指標を管理し、状況に応じて金融機関、投資家との良好な関係に基づく適切な資金調達を行います。

▶ 資本戦略に関する取り組みはP.31、詳細な数値はP.79をご覧ください



03 ビジネスノウハウ(知的資本)

各事業会社が蓄積したノウハウの連結と進化

当社グループの各事業会社は長年、地域・社会の成長と発展を支えるインフラ事業に携わってきました。時代と共に移り変わる多様なインフラへのニーズを先取りし、いち早く応えるため、各社が培ってきたエンジニアリング力や知識と、新たな挑戦で得た金融ノウハウを武器に、地域・社会と共に成長し、企業価値向上に努めてきました。

主要セグメントである土木事業、建築事業、インフラ運営事業、舗装事業及び機械事業のさらなる事業強化を図るとともに、総合インフラサービス企業としてホールディングス全体でシナジーを発揮し、インフラサービスの未来に挑んでいきます。

▶ 事業セグメントの詳細はP.45、事業の詳細はWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/segment/>

04 国内外拠点(製造資本)

きめ細かな対応を可能にする
自社拠点と地域ネットワーク

国内外における各事業会社の本支店の他、営業所のサテライト等、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。

前田建設	国内38拠点(本店4拠点、支店12拠点、営業所22拠点) 海外16拠点
前田道路	国内224拠点 (本支店13拠点、営業所108拠点、工場等103拠点)
前田製作所	国内28拠点 8ディーラー 海外1拠点 65ディーラー
日本風力開発	国内9拠点(本支店3拠点、事務所6拠点)

05 長期パートナーシップ(社会・関係資本)

総合インフラサービス企業を共に実現するためのパートナーシップ

主要セグメントである土木・建築及び舗装事業では、多数の工事専門会社との協業により工事を進めていきます。当社グループはこれまでの実績と信頼を積み重ねた協力的な社会を有しており、安定的で高品質な供給力を確保しています。インフラ運営事業においては各方面の国際的トップ企業とアライアンスを組み合わせながら、ビジネス領域を上下流に拡大しています。官公庁、不動産会社、交通インフラ、エネルギー企業等、多くの発注者様からの信頼をいただいています。

協力的な社会(加入会社数)	土木・建築セグメント:前友会(584社) 舗装セグメント:共栄会(95社)、瀝友会(56社)
アライアンスパートナー	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、Suez、Whole Earth Foundation、MACQUARIE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

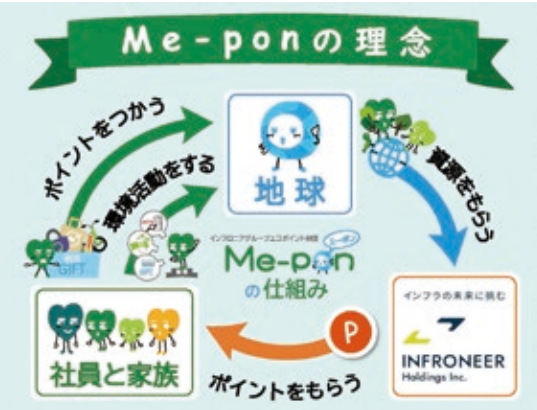
06 自然資本

「地球」も当社の大切なステークホルダー

当社グループは地球資源の恩恵を受けながら事業活動を行っていることから、連結純利益の2%を目安とし、株主配当と同様に投資者「地球」に還元するという考えのもと、地球への配当を通じた活動を推進しています。単に拠出するだけでなく、地域・NPOなどと協力しながら、社員やその家族も積極的に関わることのできる活動を推進しています。

また社内エコポイント制度「Me-pon」により個人の環境活動の可視化を図っています。

▶ 地球への配当の詳細はP.62及びWebサイトをご覧ください <https://www.infroneer.com/jp/sustainability/dividend.html>



ステークホルダーとの対話

インフロニアの目指す未来「どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。」の実現には、適切な情報開示とステークホルダーの皆様との対話が重要です。これまで様々な形での対話を重ねており、今後も良好かつ円滑な関係を維持し、信頼関係を構築していくことで、共同の利益や長期的な価値を共創し、社会価値の創造に貢献します。

▶ 以下に記載している以外の主なコミュニケーション方法や対話の事例についてはWebサイトをご覧ください
https://www.infroneer.com/jp/sustainability/stakeholder.html

インフロニアのステークホルダーとの主なコミュニケーション方法

近年の複雑化、深刻化する社会課題に対して、解決に結びつく企業の取り組みが社会から期待されています。インフロニアグループはステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会からの期待を把握し、持続可能な社会実現へ向けた取り組みを推進します。また、具体的には以下のようなコミュニケーションを通じてステークホルダーとの信頼関係の構築に努めています。

ステークホルダー	主なエンゲージメントの機会	経営及び事業活動への反映
outer 投資家 評価機関 株主	- 決算説明会 ――― 年4回 - 有価証券報告書、四半期報告書の発行 ――― 年4回 - 報告書の発行・Webサイトでの情報開示 ――― 随時 - 国内外投資家との個別ミーティング ――― 随時 - 定時株主総会 ――― 年1回	積極的な対話と適時適切な情報開示により、経営の透明性確保とガバナンスの強化、信頼関係の構築につなげます。また適正な株主還元と企業価値の向上に努めます。
地域社会	- 経済団体・業界団体との協働 ――― 随時 - NPO・NGOとの対話 ――― 随時 - 自治体・地域社会との対話 ――― 随時 - 社会貢献活動における協働・協賛、災害復興支援 ――― 随時 - 現場・施設等の見学会 ――― 随時	地域社会への貢献と、地域社会との共生を通じて、それぞれの地域が抱える課題の解決を目指します。また社員の社会貢献活動を通じたCSR意識の向上を目指します。
顧客	- 顧客満足度調査 ――― 随時 - 日々の営業活動 ――― 随時 - 建造物・商品の定期検査、メンテナンス ――― 定期 - 展示会・イベント ――― 随時 - 広報紙・Webサイトでの開示 ――― 随時	お客様からの声を真摯に受け止め、世界中に最適なインフラサービスを提供することにより、お客様の課題解決、さらには社会・地域の安全安心とサステナビリティに貢献します。また顧客情報の適切な管理をおこないます。
採用・ その家族 (リクルート)	- talentbookやInstagramによる情報発信(グループ共通) ― 月2回以上 - 学生向けの会社見学、現場見学、インターンシップの開催(事業会社共通) ― 随時 - 奨学金支援制度(前田道路) ― 毎年 - 地元学校との共同研究や後援会を通じた支援(前田道路・前田製作所) ― 随時	知名度と理解度向上を通じた採用母集団の質と量を強化し、建設業界の担い手不足解消及び自社の技術系人材の確保と育成をおこないます。社会課題「奨学金未返済問題」に対する解決と社員への経済的支援、エンゲージメント向上を目指しています。
協力会社・ 提携先	- 協力会社の表彰制度 ――― 随時 - 協力会社との勉強会・教育制度(安全・品質・後継者育成) ― 随時 - ICI総合センターの設備提供 ――― 随時 - 取引先継続評価の実施 ――― 随時 - 内部通報窓口の設置 ――― 随時	安全衛生及び品質に関する取り組みをともにに行い、外国人就労者向けの対応を含む安全な職場を実現します。次世代の担い手育成と共創プロジェクトを推進します。サプライチェーン全体で法令遵守、人権、環境への配慮に向けた取り組みを行います。
社員・ その家族	- タウンミーティング(13拠点での実施) ――― 年1回 - 理念浸透活動の実施 ――― 随時 - 新入社員合同研修 ――― 年1回 - 従業員エンゲージメントサーベイ ――― 年1回 - グループ共通サイト、グループ報の活用 ――― 随時	適切な人事評価、人材育成・活用、企業風土の改善、ワークライフバランスの実現、心身の健康維持・増進、法令遵守・人権の尊重などを通じてウェルビーイングの実現に取り組みます。
地球	- 定期的な環境負荷情報の開示 ――― 年1回 - 環境負荷低減技術・商品の開発 ――― 随時 「地球への配慮」による活動や寄付 ――― 随時 - 社会貢献活動における協働・協賛 ――― 随時 - 社内エコポイント制度「Me-pon」 ――― 随時	環境法令を遵守します。そして社会とともに持続可能な発展を目指し、気候変動への対応・循環経済の構築・生物多様性保全に取り組みます。また環境負荷低減商品を提供します。

主な対話の事例

投資家

IR DAY2024

当社グループの事業について理解を深めていただく目的で、IR DAYを初開催しました。各事業会社役員よりセグメントごとの強みや今後の戦略をお伝えし、アナリストの皆様とディスカッションを行いました。今後も積極的な対話と丁寧なIR情報発信により企業価値向上を目指します。



アナリストの声

社長自らの丁寧な説明や、IR DAY・現場見学会の開催を通じて、株式市場からの理解が深まっていると思います。今後も積極的なIR活動と、コンセッション・再生可能エネルギーに関する情報開示、利益成長イメージの共有を期待したいです。
野村證券株式会社 エクイティリサーチ部 建設セクター アナリスト 濱川 友吾氏



投資家(海外)

海外IR活動

当社は国内だけでなく、海外投資家の皆様と積極的に意見交換を行ってきました。昨年は北米・欧州・アジアの各国にて海外IRを実施し、直接、海外投資家の皆様に当社グループの強みや戦略を伝え、意見を頂きました。今後も国内だけでなくグローバルな株式市場で当社の理解を深めてもらうべく、積極的な海外IRを続けていきます。

アナリストの声

再生可能エネルギーやコンセッションなど従来の建設業の枠組みを超えた新たな事業分野への投資が今後どのように企業価値向上に寄与するのか注目しています。今後も投資家との相互理解を深めるIR活動の一層の進化を期待しています。
アライアンス・バーンスタイン株式会社 運用調査部 リサーチ・アナリスト 辺見 愛子氏



地域社会(学校)

上尾市立東中学校と環境に関する意見交換会

前田建設のWebサイト「木で建ててみよう」への関心をきっかけに、埼玉県上尾市立東中学校の2年生6名と森林破壊・海洋汚染の問題を中心に、環境問題一般や当社の考える未来について意見を交わしました。建設業界の理解促進と環境意識の向上を目指し、相互に学び合える機会となりました。



上尾市東中学校生徒の声

参加生徒からは「植林活動と建設業の関わりを知ることができた」「海と森林は密接に関係していて、森林を大切にすれば生き物や人間が豊かに暮らせることがわかった」「もっと森について理解を深めて森を大切にしたい」などの声が上がりました。

地域社会(NPO)

森林づくりに関するシンポジウム

「全国で広げる! 協働による森林づくり」シンポジウムに前田建設が登壇しました。企業・自治体・NPO・市民らの「協働」の森林づくりをテーマに、「地球への配当」で取り組む自社の森林整備活動について発表・パネルディスカッションを行いました。今後も様々な立場の方と対話し、取り組みに反映させていきます。



協働しているNPO法人の声

前田建設とは2011年「MAEDAの森」の活動以降、社会課題の解決に向けたパートナーになっています。経営理念体系とCSR体系の関係が明確で、腰を据えての長期的な取り組みが素晴らしいと評価しています。
NPO法人森のライフスタイル研究所 代表理事所長 竹垣 英信氏

社員

前田製作所 女性研修会

女性社員がキャリアに関する悩みを共有する機会が不足しているという実態調査結果を受けて「女性研修会」を開催し、全社の女性社員をはじめ総勢87名が参加しました。制度説明、パネルディスカッションの他、登壇者から子育てやキャリア・男性育休・休職者サポートについて語っていただきました。引き続き一人ひとりが個性や能力を発揮できる職場環境づくりに取り組んでいきます。



女性研修会参加者の声

「実際に顔を合わせることで今後の業務がしやすくなった」「会社にも親近感を抱いた」また、「生活や仕事のヒントになった」「子育てをしながら管理職にチャレンジする希望が持てた」など一体感の醸成とキャリアの自分事化のきっかけになったという声が多く寄せられました。