



2021年5月14日

各 位

会 社 名 前田建設工業株式会社
代表者名 代表取締役社長 前田 操治
(コード：1824 東証第一部)
問合せ先 執行役員 経営革新本部副本部長兼
総合企画部長 坂口 伸也
(TEL 03-3265-5551)

会 社 名 前田道路株式会社
代表者名 代表取締役社長 今泉 保彦
(コード：1883 東証第一部)
問合せ先 管理本部経理部長
西 聖二
(TEL 03-5487-0020)

会 社 名 株式会社前田製作所
代表者名 代表取締役社長 塩入 正章
(コード：6281 JASDAQ)
問合せ先 経営管理本部管理部部長
山口 和彦
(TEL 026-292-2222)

『新ホールディングス設立に向けての中長期経営ビジョン』策定に関するお知らせ

前田建設工業株式会社（以下「前田建設」といいます。）、前田道路株式会社（以下「前田道路」といいます。）および株式会社前田製作所（以下「前田製作所」といい、前田建設、前田道路および前田製作所を総称して「3社」といいます。）は、本日開催した各社取締役会における決議に基づき、経営統合契約書を締結し、共同して株式移転計画を作成いたしました。つきましては、2021年10月1日に設立を予定しております共同持株会社（以下「新ホールディングス」といいます。）における経営戦略の骨子である『新ホールディングス設立に向けての中長期経営ビジョン』（以下「本中長期経営ビジョン」といいます。）を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

1. 本中長期経営ビジョン策定の主旨

3社が本日付で公表した「前田建設工業株式会社、前田道路株式会社および株式会社前田製作所の共同持株会社設立（共同株式移転）に関する経営統合契約書の締結および株式移転計画の作成について」に記載のとおり、3社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、3社の従来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転換することや、生産性改革に向けたデジタル化戦略、技術開発および人材育成等の協働推進による経営基盤強化に取り組むことに合意いたしました。

3社が目指す「総合インフラサービス企業」とは、インフラの企画提案から運営・維持管理に至るまでをワンストップでマネジメントすることで、グループ各社の利益の源泉であるエンジニアリング力をさらに強化しつつ、脱請負を軸としたあらゆるプロジェクトへの対応・拡大による新たな建設サービスの発展を目指すものです。そうした高収益かつ安定的な新たな収益基盤を確立するとともに、実効性のあるガバナンス体制の構

築やDXの推進等により迅速かつ適正な経営を実現し、社会変化への対応力を強化することで、「あらゆるステークホルダーから信頼される企業」を目指してまいります。

これらの実現のため、3社間での協議のもと、本中長期経営ビジョンを策定いたしました。新たに持株会社体制へ移行するにあたっての共同持株会社の「目指す姿」、それを実現するための本中期経営ビジョンの内容は以下のとおりです。

2. 本中長期経営ビジョンの内容

I. 経営環境認識

新ホールディングス設立の背景にある3社をとりまく現状の経営環境については、以下のとおりと認識しております。

- ・ 今後の国内建設投資は大幅な増加は見込めず、財政上の制約から特に新規建設の請負市場は縮小傾向
- ・ 一方、その解決策として、官民連携によるインフラの維持管理・修繕・更新や新規建設、さらにカーボンニュートラルへの取り組み等の新たな市場が急速に拡大
- ・ 担い手不足への対処として、働き方改革の推進とともに抜本的な生産性改革への取り組みが必須
- ・ 中長期的な成長のためにはESG経営のさらなる推進とともに、さらに高い水準のガバナンス体制が必要
- ・ デジタル技術の急激な進展等、社会変化の速度はますます加速しており、迅速かつ機動的な体制が急務

II. 我々が目指す姿

新ホールディングスのもと、グループ全体が永続的成長を遂げることを目的に以下を推進し、「あらゆるステークホルダーから信頼される企業」を目指します。

- ・ 目指すビジネスモデルを、インフラ運営の上流から下流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」と定め、グループ全体戦略として強力に推進することで、外的要因に左右されない「高収益かつ安定的な新たな収益基盤」を確立
- ・ 実効性のあるガバナンス体制の構築やDXの推進等により、迅速かつ適正な経営を実現し、「社会変化への対応力」を強化

III. 戦略三本柱と重点施策

新ホールディングスの「目指す姿」の実現にむけた戦略三本柱とそれぞれの主な重点施策の内容は以下のとおりです。

- ・ 生産性改革：付加価値の最大化、固定費・管理コストの適正化、グループ金融戦略の推進
- ・ 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、事業領域のさらなる拡大
- ・ 体質強化・改善：グループ人材戦略の推進、ガバナンスの強化

IV. 経営目標数値

新ホールディングスにおける経営目標として、2030年度の目標数値および2021年度からの配当性向を以下のように定めております。

	2030年度目標
営業利益	1,000億円以上
純利益	700億円以上
ROE	12%以上

	2021年度以降
配当性向	30%以上

以上

新ホールディングス設立に向けての中長期経営ビジョン

2021年5月14日

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

商号 インフロニア・ホールディングス株式会社
(英文名 INFRONEER Holdings Inc.)

資本金 200億円

機関設計 指名委員会等設置会社

設立 2021年10月 1日

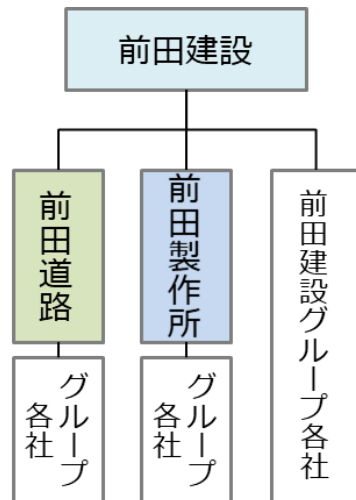
※建設業許可は取得しない

これまで

- 各社の専門分野でのエンジニアリング力で強みを発揮
- グループ全体としての戦略の実行や経営資源の有効活用が課題

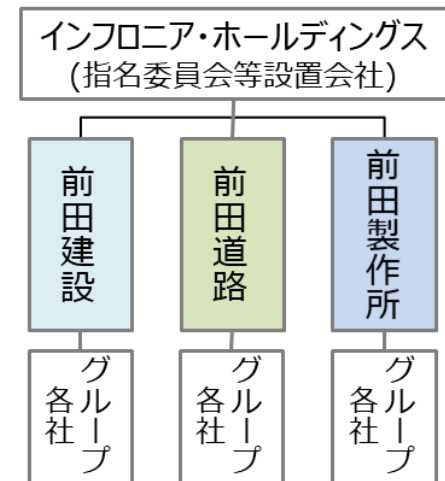
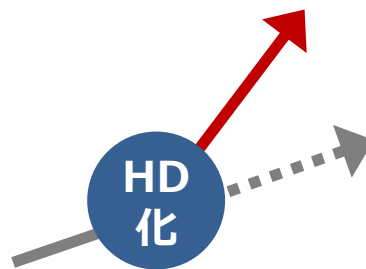
これから

- 価値共有によるグループ全体戦略の実行
- エンジニアリング力の結集とシナジーによる更なる強化
- グループの経営資源の流動性の最大化
- ガバナンスの強化による迅速かつ適切な意思決定
- 積極的なM&Aによる事業領域のさらなる拡大



親子上場

グループ全体の企業価値向上へ
成長スピードUP

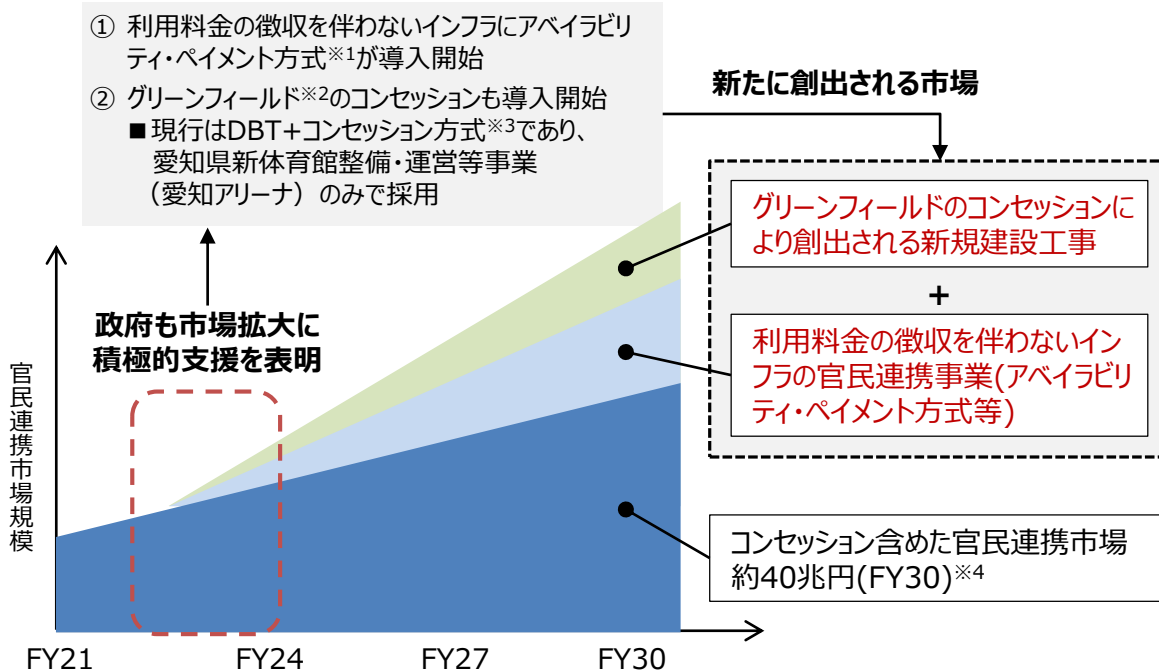


上場各社がHDの傘下となり非上場に

- 今後の国内建設投資は大幅な増加は見込めず、財政上の制約から特に**新規建設の請負市場は縮小していく**と予測
- 一方で、その解決策として、**官民連携によるインフラの維持管理・修繕・更新や新規建設**、さらに**カーボンニュートラル**への取り組み等の**新たな市場が急速に拡大**していくと予測
- **担い手不足**への対処として、働き方改革の推進とともに抜本的な生産性改革への取り組みが必須
- 中長期的な企業成長のためには、**ESG経営**のさらなる推進とともに、さらに**高い水準のガバナンス体制**が必要
- **デジタル技術の急激な進展**等、社会変化のスピードはますます加速しており、**迅速かつ機動的な体制**が急務

新たな市場の拡大

公共インフラは官民連携市場へ



社会からの要請

- 事業ポートフォリオ戦略の実施など資本コストを踏まえた経営の更なる推進
- 上場子会社の取扱いの適正化を含むグループガバナンスの強化
- 監査の信頼性の確保
- 中長期的な持続可能性（サステナビリティ）についての考慮
- 社外取締役の質の向上

担い手不足への対応

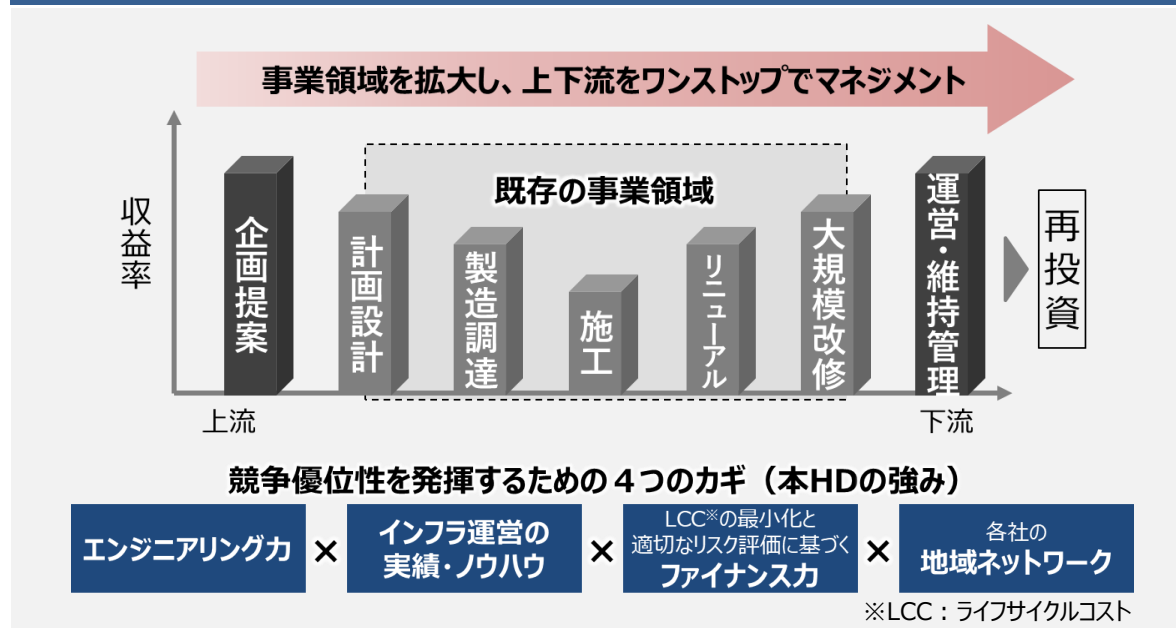
- 技能労働者不足
- 建設業就労者の高齢化（60歳以上が全体の26.2%）

※1～3は参考資料を参照

※4 内閣府「PPP/PFI推進アクションプラン（令和2年改訂版）」より独自に想定

- 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する
- グループ各社のエンジニアリング力の結集と、積極的なM&Aによる事業領域の拡大により、競争力を早期に最大化し、外的要因に左右されない「**高収益かつ安定的な新たな収益基盤**」を確立する
- さらに、実効性のあるガバナンス体制の構築やDXの推進等により、迅速かつ適正な経営を実現し、「**社会変化への対応力**」を強化することで、「**あらゆるステークホルダーから信頼される企業**」を目指す

HDが目指すビジネスモデル：『総合インフラサービス企業』



社会変化への対応力の強化

【ガバナンスのさらなる強化】

機関設計を指名委員会等設置会社へ

権限委譲による意思決定の迅速化

独立社外取締役を過半数設置

ダイバーシティ等、多様な人材の配置

【変化への対応力強化】

ICT・DXによる迅速かつ適正な対応力

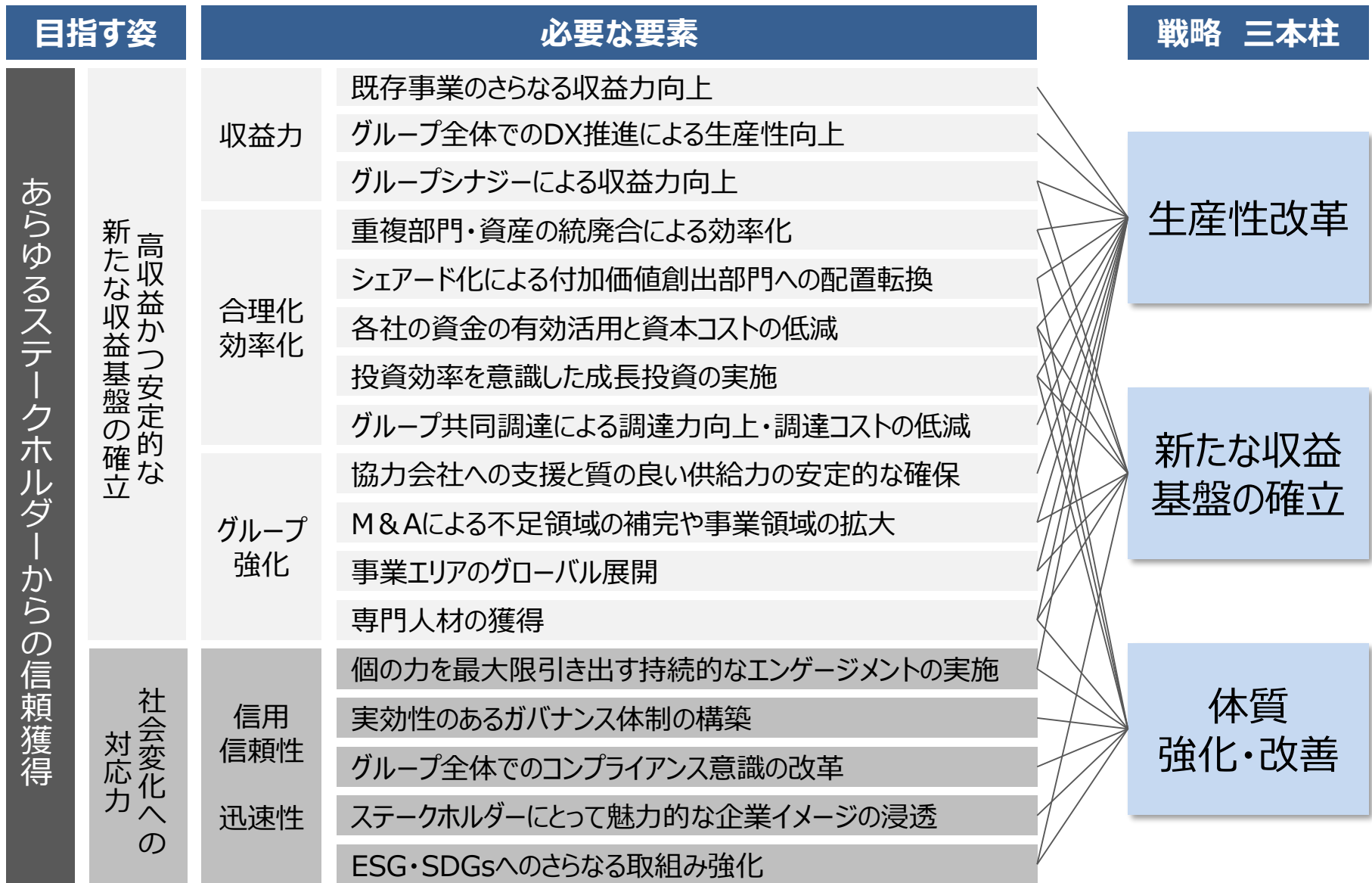
M&Aによる事業領域拡大

ESG・SDGsへの対応強化

高収益かつ安定的な新たな収益基盤の確立

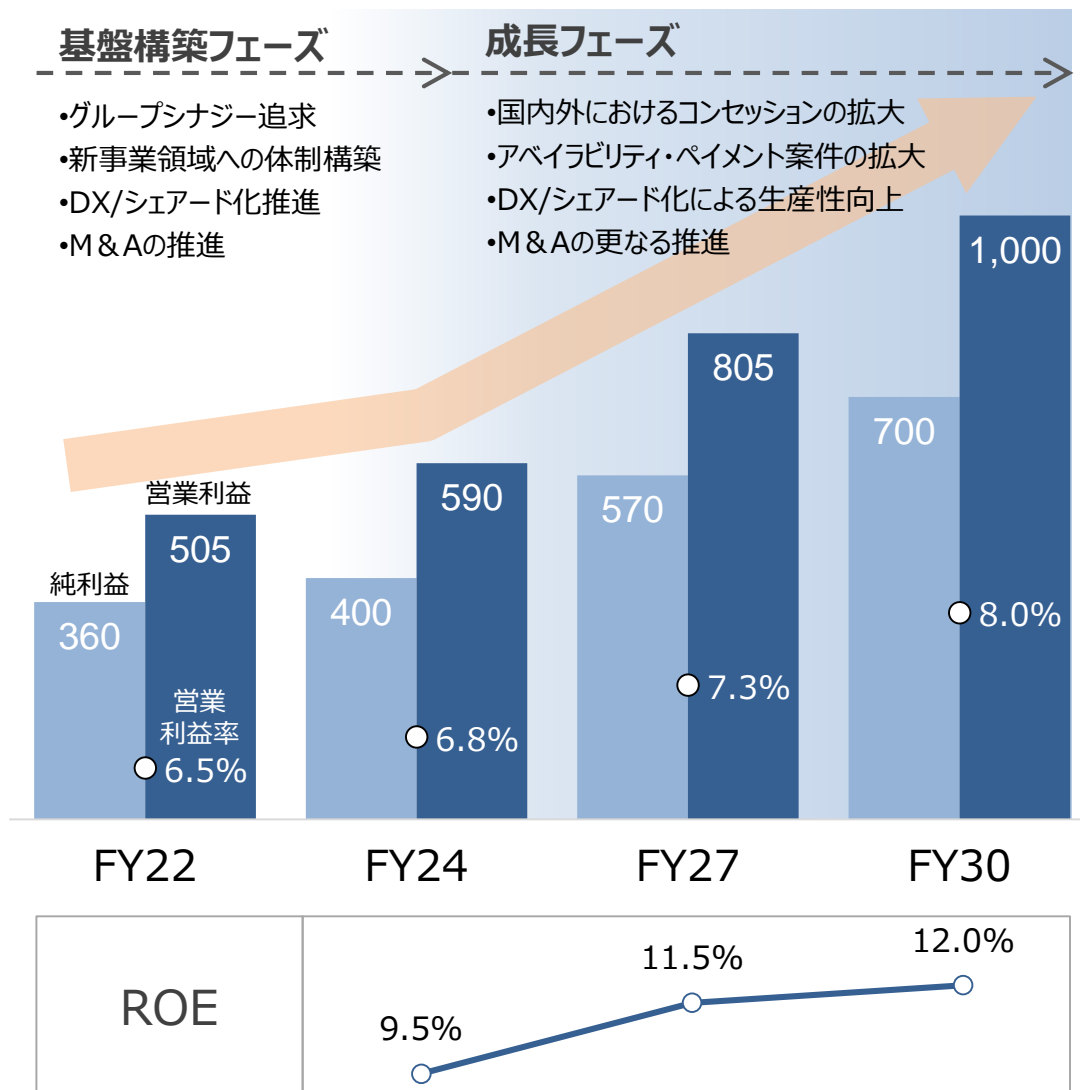
社会変化への対応力

あらゆるステークホルダーから信頼される企業を目指す



戦略三本柱	戦略	ESG	重点施策
生産性改革	付加価値の最大化	ES	インフラ運営事業の実績・ノウハウを結集し既存事業における競争優位性を向上
		ES	グループの地域・顧客ネットワークを最大限活用した事業基盤の強化（グローバル展開含む）
		ES	グループ共同調達・集中購買による資機材コストの低減
		S	グループ各社の協力会社との連携による質の良い供給力の安定的な確保
		S	グループ全体でDXを推進し、全ての事業で生産性を最大化
		ES	グループ各社の強みを結集し、R&Dの開発スピードを向上
	固定費・管理コストの適正化	G	グループ全体の収益力向上に資する資本効率を意識した成長投資の実行
		G	シェアード化(各社重複部門の適正化)による付加価値創出部門への配置転換
		S	ビッグデータの集積・一元管理とデジタルツールの開発による効率化・高度化
	グループ金融戦略の推進	EG	グループ資産の有効活用(統廃合)による固定費の最適化
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	G	グループ資金の一体運用による資本コストの低減
		ES	エンジニアリング力、インフラ運営の実績・ノウハウ、ファイナンス力、地域ネットワークの強みを活かしたインフラ運営事業における競争優位性の向上
	事業領域のさらなる拡大	SG	各社のネットワークを最大限活用した、インフラ運営事業の幅広いグローバル展開
		ES	脱炭素社会や持続的な街づくりに繋がる再生可能エネルギー事業の更なる拡大
		ES	グループの多様な強みを共有することによる事業領域の更なる強化
		ESG	HD体制を活かしたM&A戦略による不足領域の補完や事業領域の拡大
ESG	即戦力となる専門人材の積極的採用		
体質強化・改善	グループ人材戦略の推進	SG	エンゲージメント調査のモニタリングと経営方針へのフィードバックによる従業員モチベーションの向上
		SG	社員が働きがい・やりがいを感じられる人材育成・マネジメントの追求
		ESG	持続的成長に繋がる経営理念の浸透や人材教育(CSV思考など)
		S	グループ全体での人材戦略(採用・教育・出向 etc)による個の力のさらなる向上
	ガバナンスの強化	G	透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を実現する経営の実施
		ESG	継続的な教育によるコンプライアンス意識のさらなる強化
		SG	企業価値向上に資する実効性のあるガバナンス体制の強化
SG	ダイバーシティの推進等、多様な人材が活躍できる企業風土の醸成		

- 2030年度に営業利益1,000億以上(営業利益率8%水準)、純利益700億以上、ROE12%以上を目指す



2030年度目標
営業利益※ 1,000億 以上
純利益 700億 以上
ROE 12% 以上
FY21以降
配当性向 30% 以上

※インフラ運営の持分法利益、売却益も含むのれんは加味せず

※1 アベイラビリティ・ペイメント方式

例えば、道路の場合、交通需要に依存せず、運営・管理における提供サービスに対する民間コンセッション会社の「パフォーマンス」に応じて対価が支払われる方式でその対価は公共セクターの財源（税金）によって賄う。欧米では、学校、病院、裁判所、道路、大量輸送機関、水関連施設等、多くのプロジェクトにアベイラビリティ・ペイメント方式が導入されている。

※2 グリーンフィールド

道路、上下水道、空港、公共施設などの新規建設から始まり、その維持管理・運営、大規模修繕・更新までを含むプロジェクトを指す。一方でブラウンフィールドとは、既設の施設に対して運営権を取得し、その施設の維持管理・運営、大規模修繕・更新を行うプロジェクトを指す。

※3 DBT+コンセッション方式

民間事業者が施設を設計および建設し、施設完成直後に公共に所有権を移転するDBT（Design Build Transfer）方式とコンセッション方式を組み合わせた事業方式のこと。DBT方式で所有権を公共に移転した後、その施設の運営権を取得し、維持管理・運営、大規模修繕・更新を行う。