



2021年10月1日

各位

会社名 インフロニア・ホールディングス株式会社
代表者名 代表執行役社長 岐部 一誠
(コード: 5076 東証第一部)
問合せ先 執行役 経営戦略担当 坂口 伸也
(TEL 03-6380-8253)

『INFRONEER Medium-term Vision 2024 中期経営計画』策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、『INFRONEER Medium-term Vision 2024 中期経営計画』（以下「INFRONEER Medium-term Vision 2024」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. INFRONEER Medium-term Vision 2024 策定の主旨

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（以下、総称して「3社」といいます。）が2021年5月14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永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し、同日付で『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』の策定および開示をいたしました。

当社は、本日、共同株式移転の方式により3社の完全親会社として設立され、本日開催の当社取締役会において、5月14日付けで開示した『中長期経営ビジョン』を具体化した中長期経営計画『INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画』ならびに中期経営計画『INFRONEER Medium-term Vision 2024』を策定いたしました。

本中期経営計画『INFRONEER Medium-term Vision 2024』は、『INFRONEER Vision 2030 中長期経営計画』の基盤構築フェーズにおける経営計画について取りまとめたものであり、その内容は以下の通りです。

2. 『INFRONEER Medium-term Vision 2024』の内容

1. 当社の概要

インフロニア・ホールディングス株式会社の概要は、以下のとおりです。

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.)
設立	2021年10月1日
資本金	200億円
機関設計	指名委員会等設置会社
証券コード	東証一部 5076
Vision	どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。
Mission	インフラストラクチャー・ビジネスの既成概念に挑み、イノベティブなアイデアで世界中に最適なサービスを提供する。
Value	社会・地域の安全安心とサステナビリティ

II. 我々が目指す姿

当社のもと、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

当社の「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. 中期経営計画の位置づけおよび基本方針

当社の中期経営計画は、中長期経営計画における「成長フェーズ」に向けた「基盤構築フェーズ」と位置付けており、当該フェーズにおいて特に注力する施策の内容は以下のとおりです。

- ・ グループシナジーの追求: グループ各社の実績・ノウハウを相互に応用した競争力の向上や、地域/顧客ネットワークの最大活用による事業基盤の強化等
- ・ 新規事業領域への体制構築: グループ各社の技術力、インフラ運営の実績・ノウハウ、ファイナンス力、地域ネットワーク力の強みを結集することによるインフラ運営市場における競争力の向上等
- ・ DX/シェアード化の推進: グループ各社のデータ集約・一元管理といったデジタル活用による業務の効率化・高度化およびシェアード化によるコスト削減
- ・ M&A 推進: 総合インフラサービス企業に必要な分野に関して不足領域を M&A の実施により補完

VI. 業績目標

当社の2024年度の業績目標について、以下のように定めております。

	2024年度目標
売上高	8,750億円
営業利益	590億円
純利益	400億円


VI. 資本戦略・還元方針

当社の資本戦略・還元方針について、以下のように定めております。

	2024年度目標
ROE	9.5%
自己資本比率	30%以上
D/E レシオ	0.6倍以下
配当性向	30%以上
政策保有株/純資産割合	20%以下


	2024年度までに
自己株式の取得	400億円以上

以上



INFRONEER Medium-term Vision 2024

中期経営計画



October 1, 2021

Challenge the status quo

中期経営計画 目次

1. ホールディングスの概要
 2. 経営環境認識
 3. 我々が目指す姿
 4. 戦略三本柱と重点施策
 5. 戦略三本柱における中長期の具体的施策
 6. 中期経営計画の位置づけ
 7. 中期経営計画の基本方針
 8. 業績目標数値
 9. 土木セグメントの戦略
 10. 建築セグメントの戦略
 11. インフラ運営セグメントの戦略
 12. 舗装セグメントの戦略
 13. 機械セグメントの戦略
 14. 資本戦略・還元方針
 15. キャッシュフロー
 16. IT・DX戦略
 17. 付加価値最大化のためのESG強化
- 参考資料

1. ホールディングスの概要

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.)

設立 2021年10月 1日

資本金 200億円

機関設計 指名委員会等設置会社

証券コード 東証一部 5076



ロゴに込めた思い

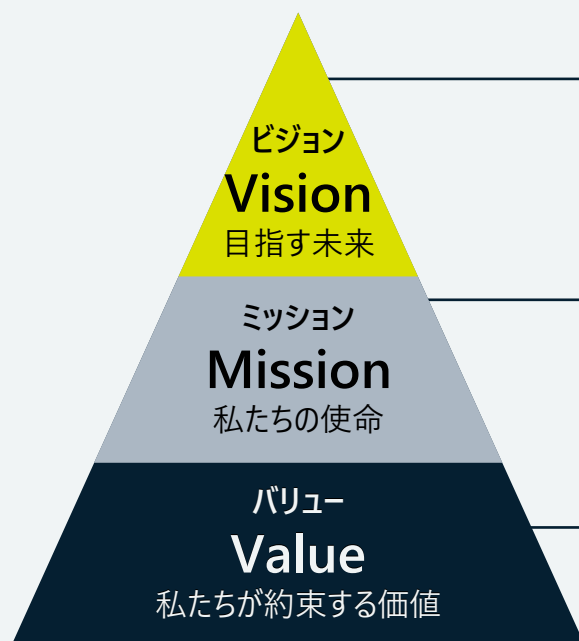
【INFRONEER ARROW】

- インフラの未来を切り開く。インフラサービスの自由を広げる。既成概念に挑み、イノベーションを起こしていくという意思を躍動感あふれるモチーフにて表現

社名に込めた思い

【Infrastructure/ Innovative/ Pioneer/Engineer/Frontier】

- 時代時代におけるインフラの革新者・先駆者・エンジニア・フロンティアという思いを込めた造語



どこまでも、インフラサービスの自由が広がる世界。

A world where there's no limit to what can be asked from and what can be delivered by infrastructure services.

インフラストラクチャー・ビジネスの既成概念に挑み、イノベティブなアイデアで世界中に最適なサービスを提供する。

We challenge the status quo of existing infrastructure businesses and deliver the most suitable service globally with innovative ideas.

社会・地域の安全安心とサステナビリティ

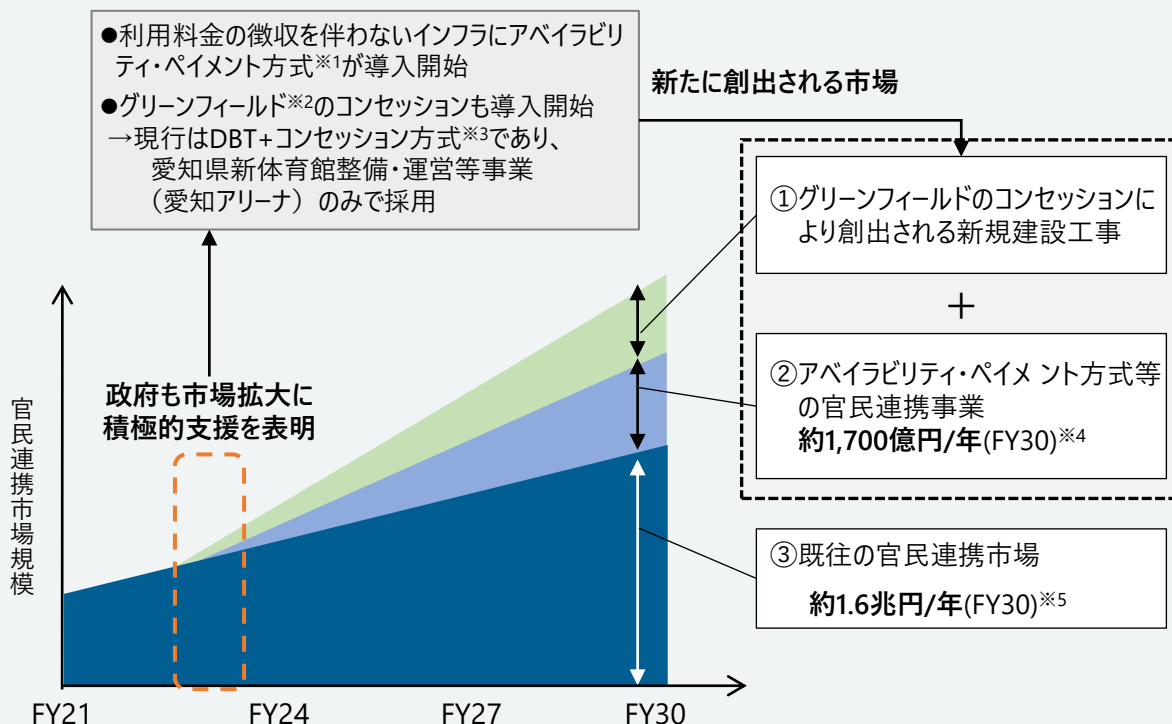
Safety, security, and sustainability of our society and local communities

2. 経営環境認識

- 今後、国内の**新規建設の請負市場**は、財政上の制約から**縮小**していくと予測
- その解決策として、**官民連携によるインフラの維持管理・更新**や**新規建設の新たな市場**が**拡大**すると予測
- さらに**カーボンニュートラル**に向けた政策推進により、**再生可能エネルギー市場**も**急速に拡大**すると予測
- **担い手不足**に対して、**働き方改革**、**抜本的な生産性改革**の推進が必須
- 長期的な企業成長のためには、**ESG経営の更なる推進**、**より高い水準のガバナンス体制**が必須
- **デジタル技術の急激な進展**による社会変化の加速に対し、**迅速かつ機動的な経営体制の確立**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

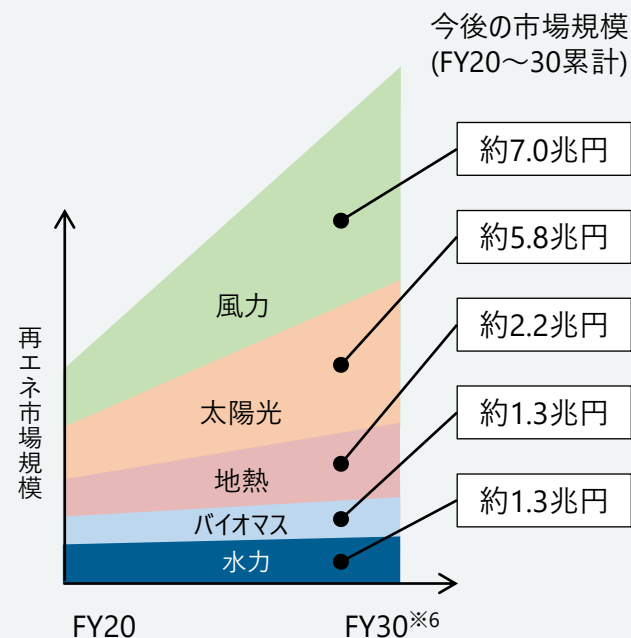


※1～3は参考資料を参照

※4 総務省「地方財政状況調査資料（令和元年度）」より独自に想定

※5 内閣府「PPP/PFI推進アクションプラン（令和3年改訂版）」より独自に想定

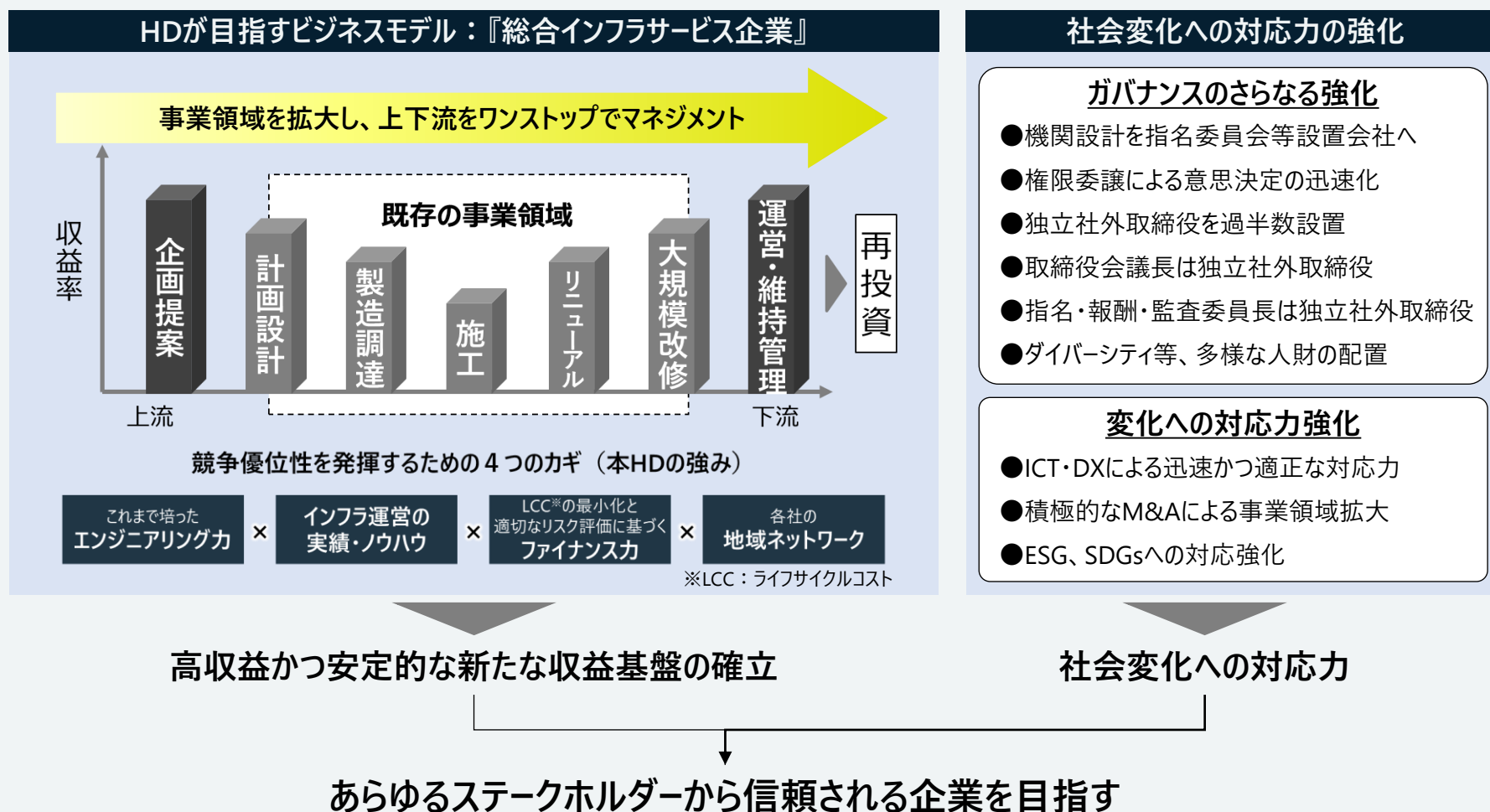
再生可能エネルギー市場はさらに拡大



※6 第6次エネルギー基本計画(素案)をもとに、一部独自に予想

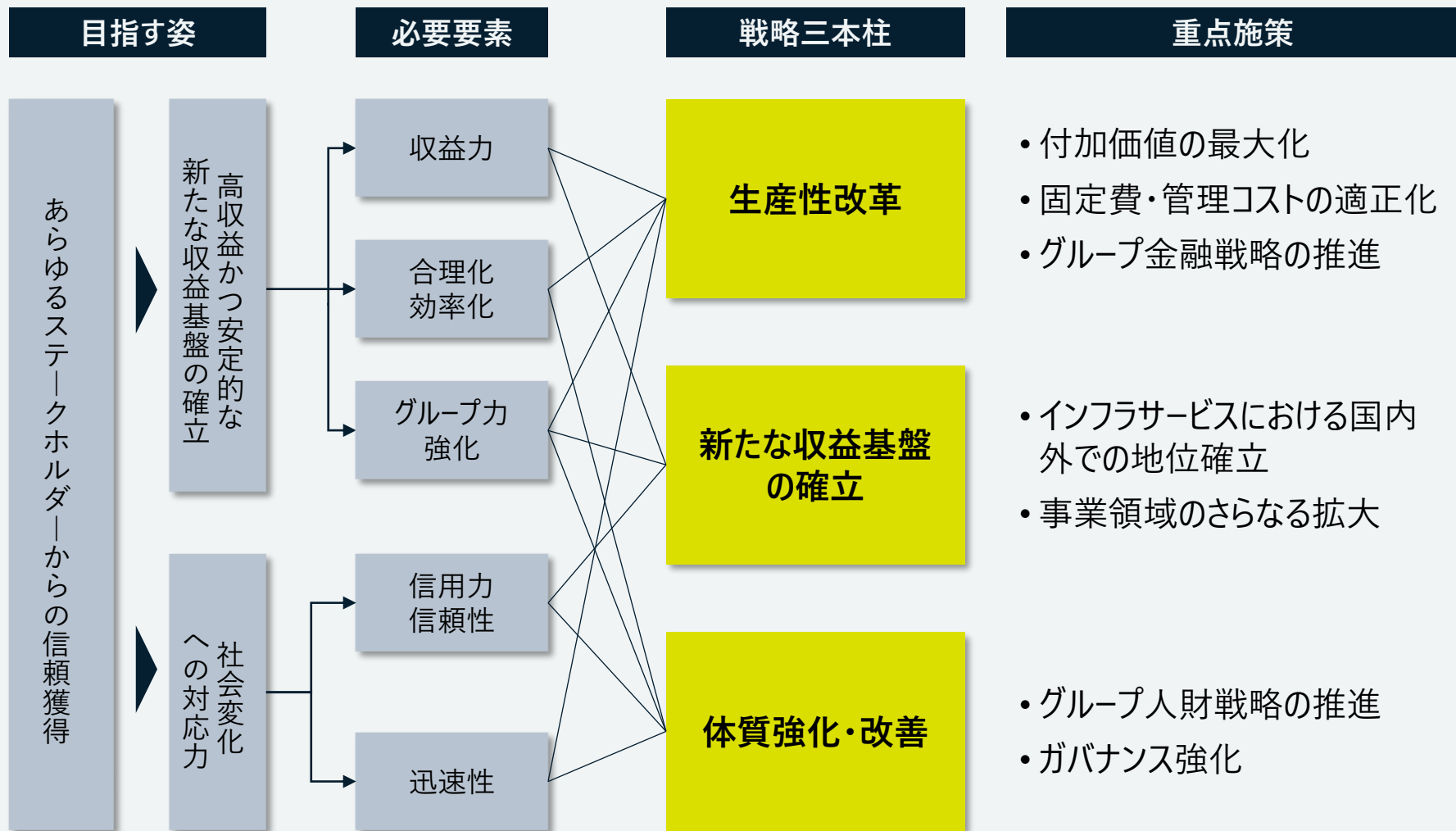
3. 我々が目指す姿

- 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



4. 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』を戦略三本柱とする
- 戦略達成に向け、それぞれの戦略の重点施策を策定



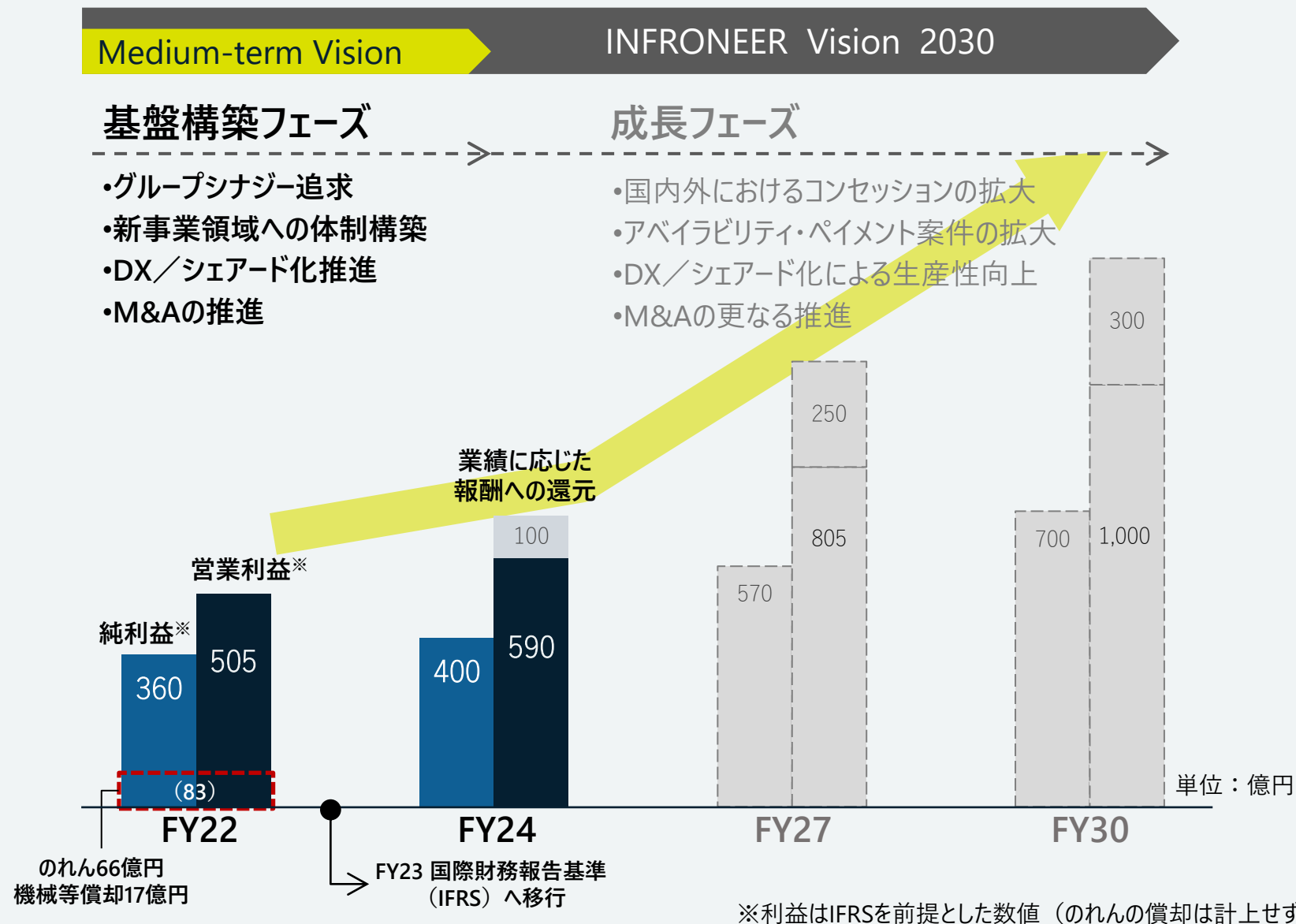
5. 戦略三本柱における中長期の具体的施策

戦略三本柱	重点施策	ESG	具体的施策
生産性改革	付加価値の最大化	ES ES ES S S ES G	建設請負業およびインフラ運営事業の実績・ノウハウを相互に応用し、競争力を向上 グループ各社の地域・顧客ネットワークを最大活用し、事業基盤を強化（グローバル展開含む） グループ共同調達・集中購買により、調達コストを低減 グループ各社の協力会社情報の統合・連携強化により、質の良い供給力を安定確保 グループ全体でデジタル技術の導入・活用を推進し、全ての事業で生産性を最大化 グループ各社の培ってきた強み・ノウハウを結集し、R&Dの質・スピードを向上 資本効率を意識した成長投資の実行により、収益率を向上
	固定費・管理コストの適正化	G S EG	グループ各社で重複する業務プロセスの統合、機能のシェア化・効率化、および付加価値創出部門へのリソースシフト グループ各社が持つデータの集約・一元管理とデジタルツール活用による業務の効率化・高度化 グループ資産の有効活用（統廃合）により、固定費を最適化
	グループ金融戦略の推進	G	グループ資金の一体運用により、資本コストを最小化
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	ES SG	グループ各社の技術力、インフラ運営の実績・ノウハウ、ファイナンス力、地域ネットワーク力の強みを結集し、インフラ運営市場における競争力を向上 グループ各社のネットワークを最大活用し、インフラ運営事業を国内外で幅広く展開
	事業領域のさらなる拡大	ES ES ESG ESG	脱炭素社会や持続的かつ自立型の地域づくりに繋がる再生可能エネルギー事業の更なる拡大 グループの多様な強み（技術・ノウハウ・ネットワークなど）の共有による事業領域の更なる拡大 M&Aにより不足領域の補完し、事業領域の拡大を推進 即戦力となる専門人財を積極的採用し、新たな事業領域へ迅速に進出
体質強化・改善	グループ人財戦略の推進	SG SG ESG S	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り社員モチベーションを向上 人財教育への積極的投資や人事制度の改善により、社員の働きがい・やりがいを向上 合同研修や経営層との対話による経営理念の浸透やCSV思考の定着 グループ全体での戦略的な人財獲得・育成により、個と企業の持続的成長を促進
	ガバナンスの強化	G ESG SG SG	透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定のしくみを導入することによる経営の迅速化 継続的な教育によるコンプライアンス意識の更なる強化 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 ダイバーシティの推進等、多様な人財が活躍できる企業風土の醸成

6. 中期経営計画の位置づけ

要点

Medium-term Vision（中期経営計画）は、FY25以降の飛躍的成長に向けた**基盤構築フェーズ**



7. 中期経営計画の基本方針

要点

FY25以降の飛躍的成長のための**基盤構築フェーズ**で特に注力する施策

グループシナジーの追求

競争力向上	グループ各社の実績・ノウハウを相互に応用
事業基盤の強化	グループ各社の地域／顧客ネットワークの最大活用
質の良い共有力確保	グループ各社の協力会社情報の統合・連携強化
コストの低減	グループ資産を有効活用（統廃合）

新規事業領域への体制構築

インフラ運営市場における競争力向上	グループ各社の技術力、インフラ運営の実績・ノウハウ、ファイナンス力、地域ネットワーク力の強みを結集
再エネ事業の更なる拡大	これまでの再エネ事業をさらに加速
事業領域の拡大	グループ各社の事業領域の融合

DX/シェアード化推進

シェアード化によるコスト削減	グループ各社で重複する業務プロセスの統合、機能のシェア化・効率化、および付加価値創出部門へのリソースシフト
デジタル活用による業務の効率化・高度化	グループ各社のデータの集約・一元管理

M&A推進

M&Aによる不足領域補完	総合インフラサービス企業に必要な不足領域（上下流領域・分野など）をM&Aにより迅速に補完
--------------	--

8. 業績目標数値

(億円)

FY22

売上高	7,575
売上総利益	1,010
土木 ^{※1}	235
建築 ^{※1}	260
インフラ運営 ^{※2}	55
舗装 ^{※3}	350
機械 ^{※4}	75
その他 ^{※5}	50
業績に応じた報酬UP (原価分)	▲15
一般管理費	505
業績に応じた報酬UP (一般管理費に含む)	(15)
営業利益 ^{※6}	505
純利益	360

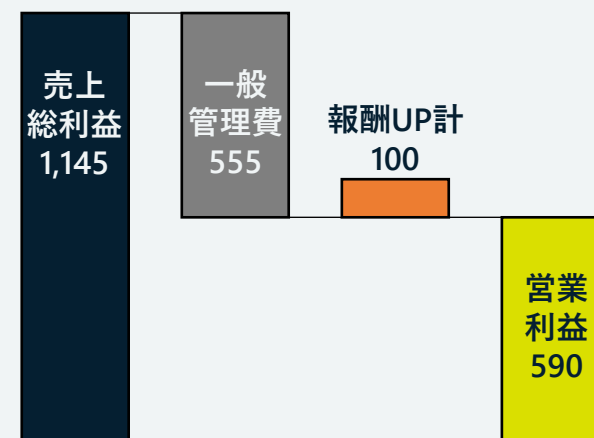
(億円)

FY24

売上高	8,750
売上総利益	1,145
土木 ^{※1}	255
建築 ^{※1}	310
インフラ運営 ^{※2}	115
舗装 ^{※3}	385
機械 ^{※4}	90
その他 ^{※5}	50
業績に応じた報酬UP (原価分)	▲60
一般管理費	555
業績に応じた報酬UP (一般管理費に含む)	(40)
営業利益 ^{※6}	590
純利益	400



※1 前田建設 (個別) ※2 売却益・M&Aによる利益増を考慮 ※3 前田道路 (連結) ※4 前田製作所 (連結) ※5 前田建設子会社
 ※6 利益はIFRSを前提とした数値 (のれんの償却は計上せず)



9. 土木セグメントの戦略

FY22

売上総利益
235億円



FY24

売上総利益
255億円
※FY21給与ベース

市場の動向

公共投資は堅調に推移

官民連携やリニューアルが拡大

- 官庁新設請負市場は、微増または横ばいと予測
- 財政難により官民連携市場がさらに拡大
- 官民ともに、インフラ老朽化に伴いリニューアルが拡大、特に道路会社各社による大規模更新事業が加速
- カーボンニュートラルをはじめとする環境事業や再エネ事業（陸上・洋上風力等）が拡大

強み

業界トップクラスの総合評価案件の技術評価点 1 位 獲得率と受注率

- 総合評価案件技術評価点・・・1 位獲得率 37%（5期平均）
- 技術評価 1 位案件・・・受注率 53%（5期平均）
- 再エネ・EPC・CM等の実績・・・工事金額440億円（過去5年累積）

目標達成のための具体的戦略

設計施工の案件を含めた受注力のさらなる強化

- M&Aや中途採用の推進および教育体制の整備により設計体制を強化
- 顧客ニーズに応える付加価値提案力を向上し、上流側へのアプローチを強化

リニューアルの取組み拡大

- 道路・ダム・電力等のリニューアル技術開発・実績の蓄積により競争力強化
- 専門会社等との関係強化および体制構築

DXを活用した逸失利益の最小化

- 従来の属人的な施工管理スキルを標準化し、高いレベルで平準化することで組織全体の施工管理能力を底上げ
- 経営管理のシステム化により、原価管理精度や設計変更獲得率を向上

生産性向上技術の開発と体制整備

- 全プロセスでのBIM/CIMの導入、ナレッジの蓄積と活用
- トンネル施工自動化技術の開発（目標投入労働量40%削減）
- シールド統合管理システムの開発（目標投入労働量50%削減）

持続的な質の良い供給力・体制の確立

- 協力会社との協働による「現場の生産性向上」への挑戦
- 協力会社の資金繰りや先行投資に関する負荷を低減する施策の実施

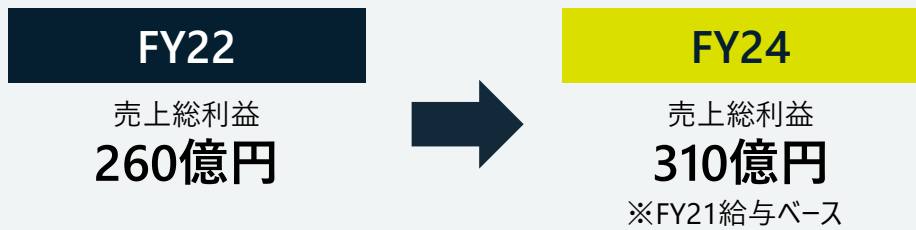
人材育成

- 請負事業のシェア拡大、地位確立、利益確保ができる人材育成
- 事業領域を拡大し、新しい領域で活躍できる人材育成

グループ連携によるシナジー

- 重機やシールドマシン等の製作コストを前田製作所との連携により低減
- グループ各社の顧客ネットワークの共有による受注機会の拡大

10. 建築セグメントの戦略



市場の動向

請負市場は引き続きコスト競争が続く

- 新規建設の請負市場は今後も定期的にコスト競争が発生
- 財政難により官民連携市場が今後拡大（BT+コンセッションなど）
- カーボンニュートラルによる再エネ市場のさらなる拡大
- 担い手不足、働き方改革の影響に伴い、抜本的生産性改革が急務
- 感染症対策の重要度の高まり

強み

10年以上の受注時利益率管理の徹底が生み出す、コスト競争に巻き込まれない受注戦略

- 安定顧客の拡大・・・1.5倍（134社）に拡大（過去7年）
- 大型案件情報確保・・・1兆円以上の情報（今後5年間で）
- 設計施工率の向上・・・1.3倍（62.9％）に向上（過去3年）
- インフラ運営事業との連携によるEPC（請負工事:コスト+フィー契約で受注時利益率確保）・・・受注実績400億円以上（21年9月末時点）

目標達成のための具体的戦略

上流からの作り込みによる受注戦略・利益確保

- 営業段階における営業・設計・施工部門の連携を強化し、提案力・受注競争力を向上
- 防災問題地域等の社会課題に対し、豊富な実績・経験に基づき、再開発事業の企画段階からの参画を促進
- インフラ運営事業部門とのさらなる連携強化により、BT+コンセッション案件等の受注を拡大
- 発注者との共同技術開発により、競争優位性を向上（ZEH-Mに貢献する「床チャンバー空調」や感染予防対策技術の「空間除菌装置設置」など）
- 木造・木質化建築の設計力・施工力向上により受注拡大

業務効率化と体制整備による生産性向上

- 原価管理や工程情報等のデジタルデータ化により、設計・見積・施工をDX化し、受注力向上、原価管理の精緻化、利益創出力の最大化を実現
- 自社開発ツール（TPMs）および施工BIMの活用を推進し、さらなる省人化・省力化を実現
- 全現場の定型業務を標準化・集約化し、施工管理コストを最小化

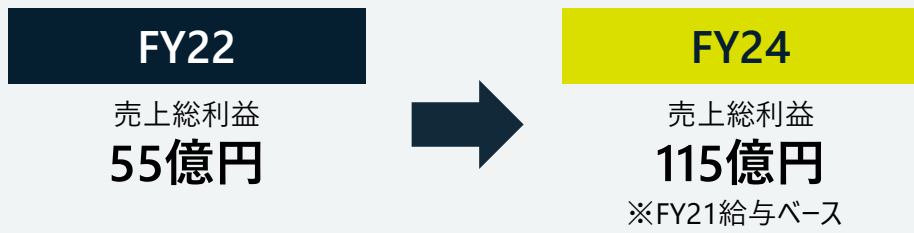
人材育成

- 経営人材・プロジェクトマネジメント人材・グローバル人材の育成に向け、選抜型教育プログラムを実施

グループ連携によるシナジー

- グループ各社の顧客ネットワークの共有による安定顧客の拡大（現状から1.2倍以上）
- 国内外の外構工事・舗装工事等を前田道路と連携しコスト低減
- 仮設機械等の製作を前田製作所と連携し、生産性と安全性を向上

1.1. インフラ運営セグメントの戦略



市場の動向

官民連携市場は継続して拡大

- アリーナに代表されるスポーツ・文教事業において各地で「BT+コンセッション」「従来型PFI」が拡大する見込み
- 上水道の全分野で官民連携市場が拡大し、特に今後老朽化が顕在化する管路の更新を含むPFI案件が増加する見込み
- 政府の推進支援により、キャッシュフローを生まない一般道路等のインフラに関してアベイラビリティ・ペイメント方式等の導入検討が進む

エネルギー基本計画の見直しによる再エネ市場拡大

- カーボンニュートラル実現に向けた政策推進により、再生可能エネルギー市場が急速に拡大

強み

多様な分野での運営実績と人材力

- インフラ事業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

コア事業との協業の深化

- グループ各社のコア事業におけるエンジニアリング力とインフラ運営ノウハウの融合によって発現するシナジー効果
- グループ各社の多様な地域ネットワーク

目標達成のための具体的戦略

国内外企業との連携やM&Aによる競争力向上

- 最先端のノウハウ・実績を持つ国内外企業との多様なパートナーシップ構築（コンソーシアム、業務提携、合併会社等）
- 外部企業や専門家との連携およびM&Aにより、再生可能エネルギーPJの拡大と、林業、廃棄物等の新規分野に対する企画・運営機能拡充

DXとR&D推進によるさらなる安定かつ高収益化

- 愛知道路コンセッションで開発した運営システムを他プロジェクトに展開し、一元管理することで運営コストを低減
- グループ各社の保有技術を最大活用しつつ、不足技術は各社が結集して効率的に開発・実装することでインフラ運営コストを低減
- スーパーシティ、スマートシティ運営への参画に向け、都市OSとの連携を想定したデータプラットフォームの構築

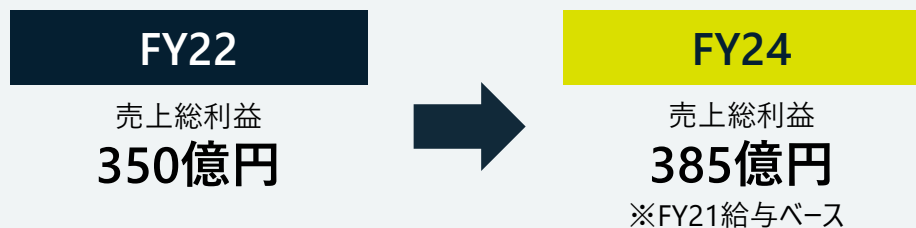
長期計画に基づく人材確保と推進体制強化

- 開発分野・案件数に応じたスキル保有者の計画的採用
- 開発・入札対応部門と再生可能エネルギーやコンセッション等の事業運営会社（SPC）間で、計画的に人材ローテーションを推進することにより組織クイパビリティを向上
- グループ内の人的交流を促進し、各社の強みを併せ持つマルチ人材を育成

HD化のメリットを活用した戦略的アプローチ

- パートナー企業と国内外に展開しているグループ各社の営業人材を活用し、案件創出のためのロビー活動体制を強化
- グループ各社が取り組むインフラ運営事業のベストプラクティスを蓄積・展開することによる競争力・生産性の向上
- ホールディングスに専門部門（総合インフラサービス戦略室）を設置し、各社のインフラ運営戦略を一本化するとともに、グループ各社の強みや経営資源を効果的に活用することで推進力を最大化

1 2. 舗装セグメントの戦略



市場の動向

市況の動向は不透明であるものの、新たな収益基盤の確立に向けたビジネスチャンスは拡大の見込み

- 維持管理市場は成長フェーズへ移行
- ESG・SDGsへの取り組みへ社会からの要請拡大

強み

工事と製品の2軸により、広い顧客ネットワークを持ち安定的かつ高い収益性を実現

- 好立地な事業拠点確保 ……営業所112拠点、工場102拠点、顧客数1万社以上
- 安定したキャッシュフロー創出力……過去10年平均の営業キャッシュフロー210億円/年
- 自治体の道路包括管理事業の運営実績（3件）により道路運営の技術ノウハウを蓄積

目標達成のための具体的戦略

強みである民間工事に加え、新たな収益基盤を確立

- これまでの豊富な民間工事の実績を活かし、独自の包括的民間委託モデルを構築
- 新商品・新製造技術（環境配慮技術、環境保全技術）の開発
- マイルドパッチ等の高付加価値商品をグループ各社のネットワークを活用することにより、販路を拡大
- 道路分野（施工・製造プラント）のM&Aにより、道路包括委託業務を全国展開

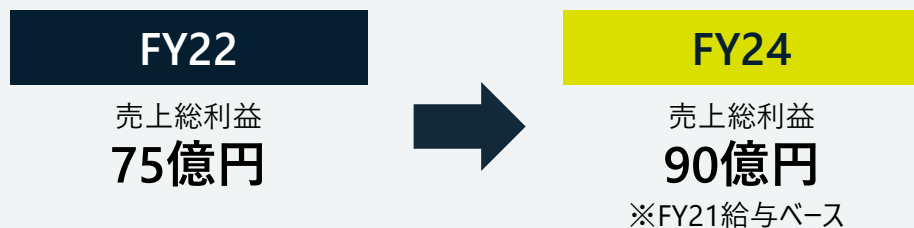
DXによる生産性改革

- 顧客情報や資産情報等をリアルタイムに可視化・共有することにより経営管理を合理化
- 営業ノウハウと業務プロセスを標準化して、システム化するとともに、営業支援ツールを導入することで営業効率を高め、受注を拡大
- 施工・製造・出荷の稼働管理をシステム化し、稼働データの分析結果からリソース配置を最適化することで生産効率と労務稼働率を最大化

グループ連携によるシナジー

- グループ各社の総合評価方式ノウハウを共有し、官庁工事への取組み強化
- グループ各社の営業ネットワークを活用し、受注機会の拡大と安定した手持ち工事量を確保
- 前田道路にインフラ運営の専門部門（PPP/PFI事業部）を新設し、グループ各社との本格的連携体制を構築
- 前田建設のコンセッションの入札対応や運営ノウハウを活用し、道路包括管理事業や道路コンセッション事業の受注拡大
- グループ各社の海外ネットワークを活かし、海外市場への取組み強化

1 3. 機械セグメントの戦略



市場の動向

建設技能者の減少と働き方改革の浸透

- 建設工事の自動化への流れが加速
- 自動化、省力化製品（ICT建機）の需要拡大

脱炭素社会実現に向けた要求の高まり

- 電動化製品用途拡大
- 二酸化炭素を吸収し固定化する森林の健全化

強み

設計・製造・販売・サービスまで一貫して手掛ける技術力

- 機動力を生かした多岐にわたる製品の企画・提案力
- 50年を超えるクレーン製造ノウハウによる高い製品品質
- 国内から海外に至る広い販売・サービス（整備）ネットワーク
- 大手建機メーカー代理店としてのサービス（整備）力

目標達成のための具体的戦略

戦略的な製品開発・導入による販売量の確保

- 電動化（バッテリー駆動）製品の拡充、市場導入
- 海外ニーズに対応した製品開発による海外販売のさらなる拡大

DXへの取り組み

- DX活用による工法提案により現場の効率化を推進
- 顧客ニーズをデータ化し、分析ツールを活用することで、提案型の営業を強化
- 製造・出荷の稼働管理をシステム化し、稼働データの分析結果からリソース配置を最適化することで生産効率を最大化

人材戦略

- 外部企業や専門家との連携も含め、高度化する製品に対応できる人材教育を計画的に実施
- 多能工化を目指したモノづくり教育への積極的投資

グループ連携によるシナジー

- グループ各社の国内外顧客ネットワークを活かした事業エリアの拡大
- グループ各社のネットワークを活用し、林業分野の製品開発等による新たな事業領域の創出
- グループ各社のネットワークを活用した、リニア・林業・製鉄分野等特定分野に特化したレンタル商品の拡充
- グループ各社の事業のニーズにこたえる特注機械の製造（仮設機械、点検機械、省人化機械など）

1 4 . 資本戦略・還元方針

基本方針

企業価値向上を最優先に、資本効率・最適資本構成・株主還元の目標を定め、定期的に対処策を実施

Medium-term Vision (中期経営計画) 2024			
資本効率	ROE	9.5%	効率的な投資により事業利益を向上
	自己資本比率	30%以上	財務健全性を維持しながら、機動的かつ効果的に有利子負債を活用
最適資本構成	D/Eレシオ	0.6倍以下	
	株主還元	配当性向	30%以上
自己株式の取得		FY24までに 400億円以上	
資産効率化	政策保有株/ 純資産割合	20%以下	WACCを投資効率の目安とし、保有妥当性について常に見直し、売却
	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・統合を検討	

15. キャッシュフロー

ポイント

- 政策保有株式を含む、グループ保有資産の検証を行い、事業利益によるC/Fに上乗せ
- 資本効率、最適資本構成、報酬への還元、成長・恒常的投資、純利益目標の達成度を踏まえながら株主還元をタイムリーに実施

キャッシュイン（～FY24合計）	
政策保有株式の売却 200～300億円	<ul style="list-style-type: none"> ✓ WACCを投資効率の目安としながら、保有妥当性について常に見直し、売却
固定資産株式の売却	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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・統合を検討
有利子負債の適正調達	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 子会社/SPC株式について効果的かつタイムリーな売却を実施
事業利益によるC/F 1700～1800億円	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループとしての資金調達を一本化し、調達コストを削減 ✓ 資本効率を意識した有利子負債の有効活用
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存事業における収益力向上 ✓ インフラ運営事業における安定的な収益確保



キャッシュアウト（～FY24合計）		
競争力の源泉となる投資	成長投資 1050～1100億円	<ul style="list-style-type: none"> ✓ インフラ運営事業（EIRR10%以上） 3年で360億円規模 ✓ M&A 3年で500億円規模 ✓ IT・DXへの投資（ROI3.0以上等） 3年で80億円規模 ✓ 環境配慮型への転換や、高効率な生産設備を導入など
	恒常的投資 450～550億円	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 重複しているグループ資産の統廃合等を行いながら、計画的に社屋や生産設備等に投資
企業価値向上に繋がる還元	株主還元 600～700億円	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 下記状況を意識しながら実施 <ul style="list-style-type: none"> • 資本効率 • 最適資本構成 • 報酬への還元 • 成長投資 • 純利益目標の達成度 • ROEなどの指標 ✓ 配当性向30%以上 ✓ FY24までに400億円以上の自己株式を取得

16. IT・DX戦略

基本方針

大手ITコンサルとの協業により、既存事業の特性に根差した“既成概念”を、データとデジタル技術に裏打ちされたアプローチによって打ち破る

アプローチ

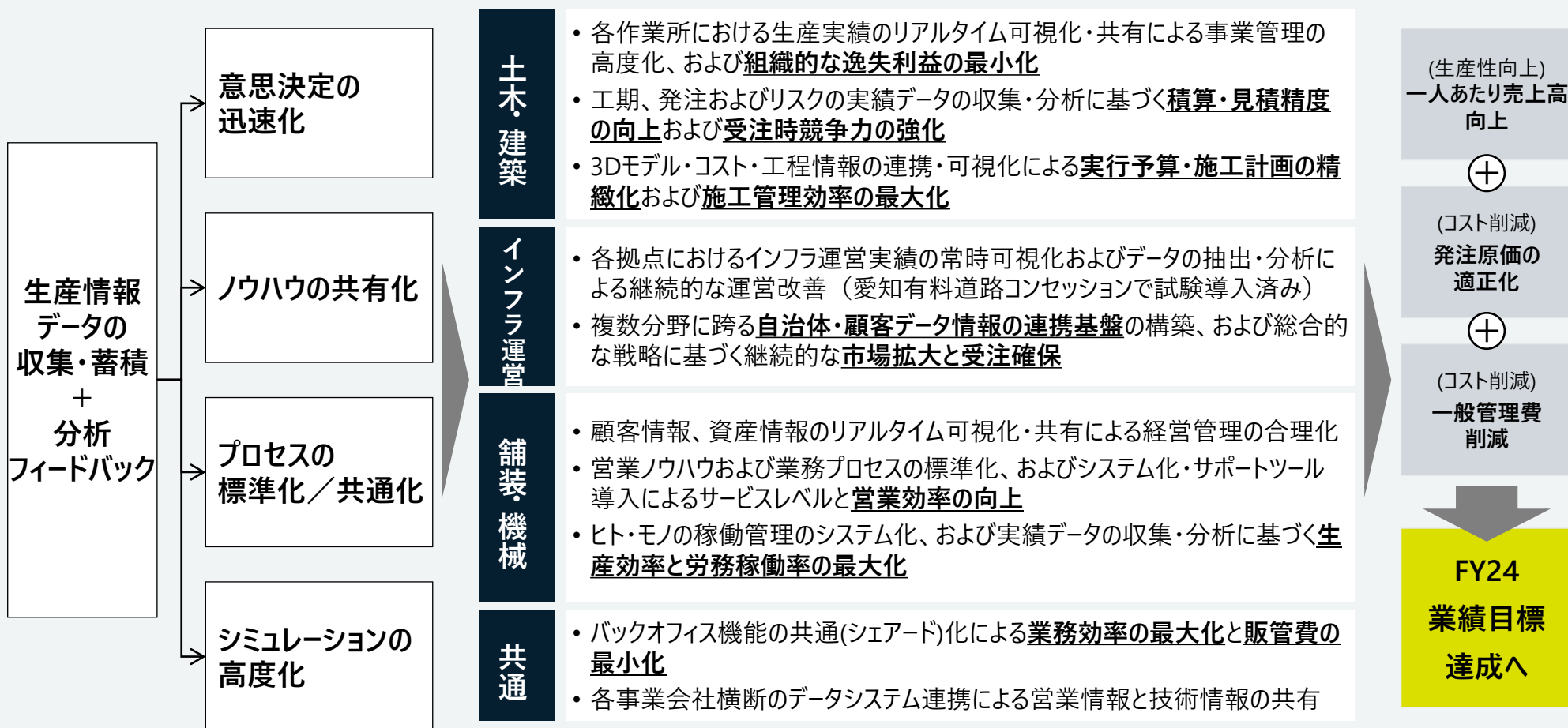
- デジタル化の基盤となる「生産情報データ」を収集・蓄積・分析し、業務の全てのプロセスで活用するためのデジタル基盤、システム、ツールを整備する
- 各事業におけるあらゆる業務プロセスを棚卸・再構成し、部門・プロジェクト横断で全体最適化されたリソース配置を追及し、総合的な生産性向上を実現する

組織・システム整備

DXの基本コンセプト

事業別DXテーマの実行・推進

目標達成



1 7. 付加価値最大化のためのESG強化

- 前田グループは2009年に「環境経営No.1」を掲げ、地球への配当、再生エネルギー事業、官民連携事業に積極的に事業として取り組んできた
- 今後も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強力に推進し、社会課題の解決と企業のサステナブルな成長の両立を実現する
- TCFDのフレームワークに則り気候変動による財務影響を分析し、温室効果ガスの削減目標などの戦略を策定
- 気候関連を含むESGのガバナンス体制を構築し、中長期での目標達成を目指す

E

温室効果ガス排出量の削減

- < SCOPE 1 > 2030年：**30%削減**(2018年度比)、2050年：**ネットゼロ**
- < SCOPE 2 > オフィス・工場の電力を2030年までに**60%削減** 2050年までに**ネットゼロ**
- < SCOPE 3 > 2030年までに資材、製品・サービスからの排出を**30%削減**

脱炭素社会への貢献

- ・再生可能エネルギー事業のさらなる推進（事業で使用する電力の再エネ率の大幅な拡大）
- ・インフラの運営・維持管理におけるカーボンニュートラルを実現

社会課題解決への貢献

- ・**コンセッション事業推進**、スーパーシティへの参画による社会課題の解決と地域の活性化
- ・パートナーである協力会社への経営支援や人材育成を通じた安定的な供給力の確保

多様性を競争力の源泉に

- ・多様な人材が活躍できる企業風土・制度の構築による社員エンゲージメントの向上
- ・個の力の向上に向けた人材育成の実施

S

G

ガバナンス体制の更なる強化

- ・**指名委員会等設置会社**の導入によるガバナンス機能の強化
- ・**社外取締役比率50%以上**の確保
- ・取締役会議長および指名・報酬・監査委員長は**独立社外取締役**
- ・社長をリーダーとするグループサステナビリティ委員会のもと、PDCAサイクルを実践

參考資料

参考資料

※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。

インフラの未来に挑む
Challenge the status quo

 **INFRAFRONTIER Holdings Inc.**