

NEXCO中日本グループの経営上の課題と取組み ～企業ビジョンの実現に向けて～

2014年12月

中日本高速道路株式会社

道を通じて感動を 人へ、世界へ



I	民営化の目的・概要とこれまでの取組み	2
1	民営化の目的・概要	3
2	これまでの取組み	7
3	グループ経営の確立	28
II	今後の課題と取組み	35
1	安全性向上の不断の取組み	36
2	すべてのステークホルダーの皆さまに感動と満足を	45
3	飛躍へのたゆまぬ挑戦	51
4	数値目標・KPI	52
5	NEXCO中日本グループの企業ビジョン(めざす姿)	55

I 民営化の目的・概要とこれまでの取組み

1. 民営化の目的・概要 ①概要

民営化の目的 (2003年12月22日政府・与党申し合わせ)

- 「民間にできることは民間に委ねる」との原則に基づき、
- ①道路関係四公団合計で約40兆円^(※)に上る有利子債務を一定期間内に確実に返済
 - ②有料道路として整備すべき区間について、民間の経営上の判断を取り入れつつ、必要な道路を早期に、かつできるだけ少ない国民負担の下で建設
 - ③民間ノウハウ発揮により、多様で弾力的な料金設定、サービスエリアを始めとする道路資産や関連情報を活用した多様なサービスを提供

(※)うち日本道路公団(NEXCO3会社)に係る債務は約27.5兆円

民営化の概要

日本道路公団

首都高速
道路公団

阪神高速
道路公団

本州四国
連絡橋公団

会社の業務

- 高速道路の建設・管理・料金徴収(高速道路事業)
- サービスエリアの運営等の関連事業

民営化

東日本高速
道路株式会社

中日本高速
道路株式会社

西日本高速
道路株式会社

首都高速
道路株式会社

阪神高速
道路株式会社

本州四国連絡
高速道路株式会社

※経営安定化時、
西日本会社と合併

独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構

機構の業務

- 高速道路に係る債務の早期かつ確実な返済
- 道路資産の保有・貸付け、貸付料の徴収、債務の償還等

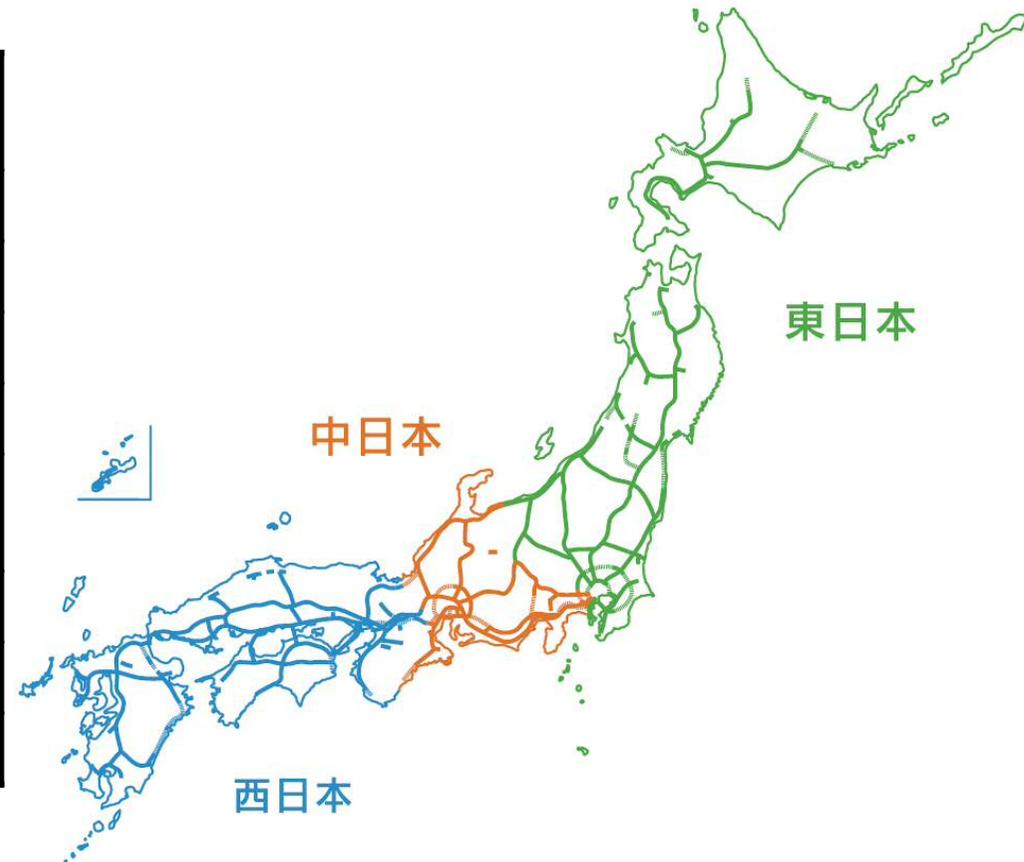
1. 民営化の目的・概要 ②地域分割等

2003年12月22日政府・与党申し合わせ(一部抜粋)

- ▶ 会社間の競争性を高め、コスト意識の向上や地域の実情に即したサービス提供の充実を図るため、道路公団を承継する会社は、地域ごとに3社に分割して設立。
- ▶ その際、金利や交通量の変動リスクに的確に対応し、利用者の利便性を確保する観点から、高速国道に係る基本的料金水準及び債務の返済期間を当該3社間で揃えるため、機構において高速国道に係る債務を一体として管理。
- ▶ 本四公団を承継する会社については、機構における本四道路に係る有利子債務の返済が相当程度進み、会社の経営安定性が確認された段階で、関係会社及び関係地方公共団体の理解を得て、近接する道路公団を承継する会社と合併。

		NEXCO 東日本	NEXCO 中日本	NEXCO 西日本	備考
高速道路事業	営業延長	3,746km	2,003km	3,414km	2014.10.1現在
	利用台数	281万台/日	194万台/日	282万台/日	2013年度実績
	料金収入	6,589億円	5,114億円	6,053億円	2013年度実績
	建設延長	241km	268km	141km	2014.10.1現在
関連事業	休憩施設	施設数(SA・PA)	201箇所	298箇所	2014.10.1現在
		店舗売上高	1,489億円	1,867億円	1,510億円
	営業収益(連結)	780億円	529億円	578億円	2013年度実績
全事業	経常利益(連結)	57億円	34億円	61億円	2013年度実績

(※)NEXCOが土地・建物を保有しているSA・PA数(上下線別)



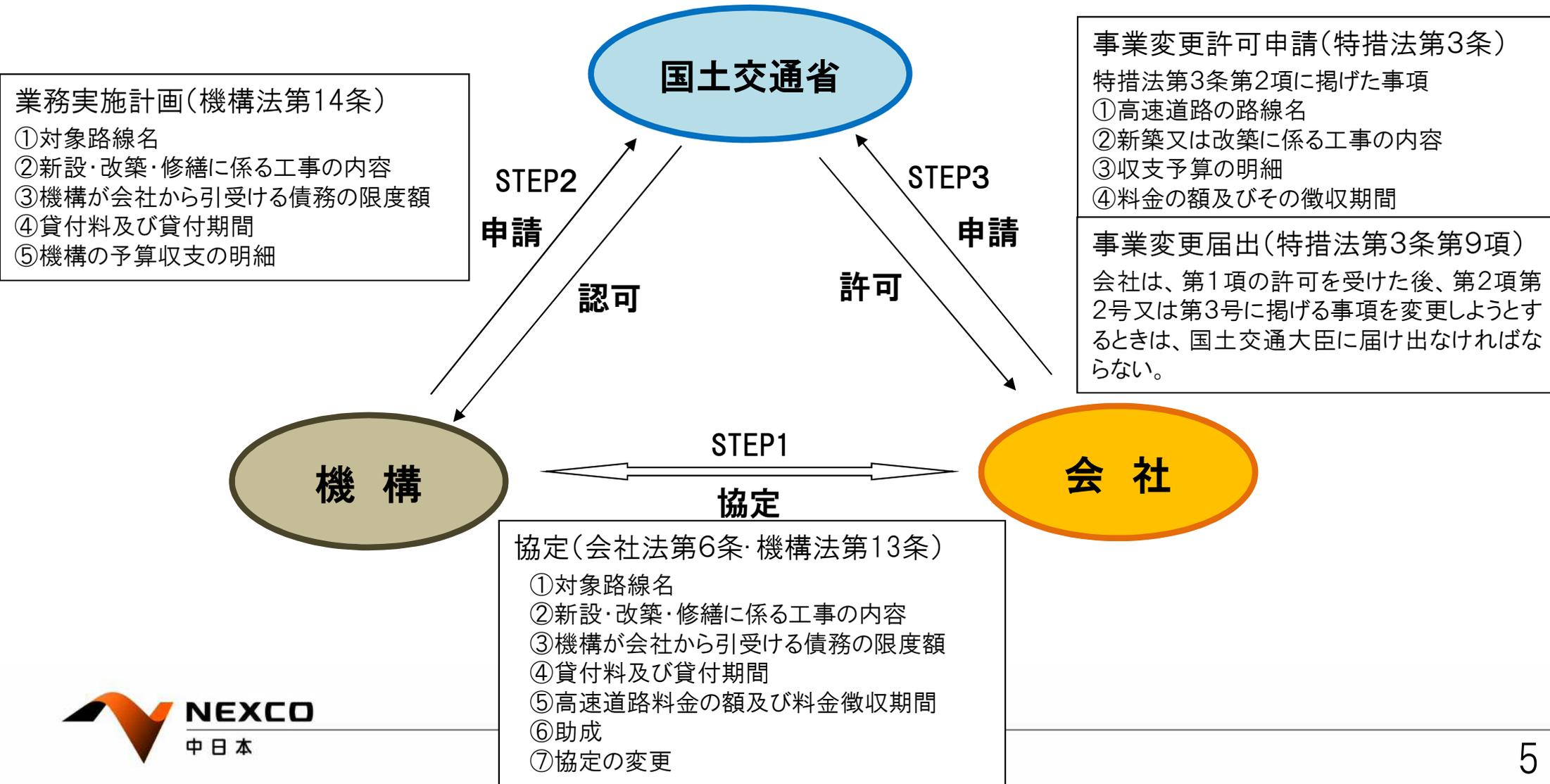
1. 民営化の目的・概要 ③国・機構との関係

▶ 高速道路事業の実施に係る許認可事項

高速道路株式会社法(会社法): [会社の設立・業務等に関する事項を規定]

(主な関係法) 独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構法(機構法): [機構の設立・業務等に関する事項を規定]

道路整備特別措置法(特措法): [会社が有料道路事業を行う場合の手続き等に関する事項を規定]



1. 民営化の目的・概要 ④事業スキーム・資金の流れ

< 高速道路事業 >

○高速道路会社は、お客さまから頂いた料金を、高速道路の管理、機構への賃借料の支払いを実施。

(料金には利潤を含めない)

また、借入れた資金で新たな高速道路を建設し、完成した資産・債務を機構に引き渡す。

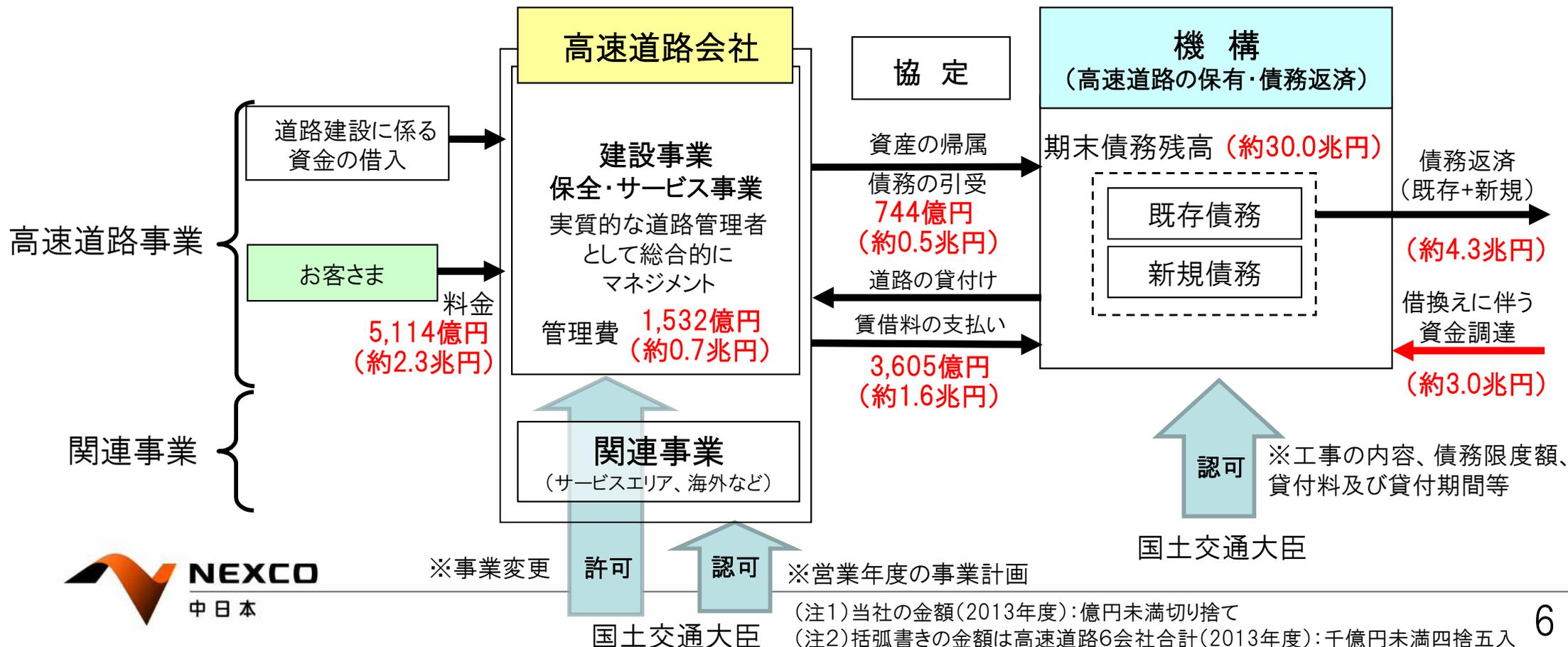
○機構は、高速道路の資産・債務を保有し、高速道路会社からの貸付料で債務を返済。

< 関連事業 >

○高速道路会社は、サービスエリアの資産等を保有。

民間企業としてのノウハウを最大限発揮して、サービスエリアの運営をはじめ、海外事業、カード事業などの関連事業を実施。

(収益の基本は、サービスエリア運営等の関連事業)



(注1) 当社の金額(2013年度): 億円未満切り捨て

(注2) 括弧書きの金額は高速道路6会社合計(2013年度): 千億円未満四捨五入

2. これまでの取組み ①債務の確実な返済

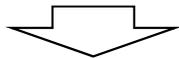
①道路関係四公団合計で約40兆円に上る有利子債務を一定期間内に確実に返済

⇒NEXCO中日本では、民営化後8年半の累計で約3.3兆円の賃借料を機構へ支払い(NEXCO3社合計では約10.8兆円) さらに約390億円の法人税等を納付(NEXCO3社合計では約1,070億円)

⇒機構は、会社からの貸付料で有利子債務を順調に返済

民営化前の有利子債務(40兆円)の内訳(※1) (兆円)

	JH	首都高	阪高	本四	合計
2002決算	27.5	4.9	3.8	3.8	40.0



民営化後の有利子債務の推移(機構)(※2) (兆円)

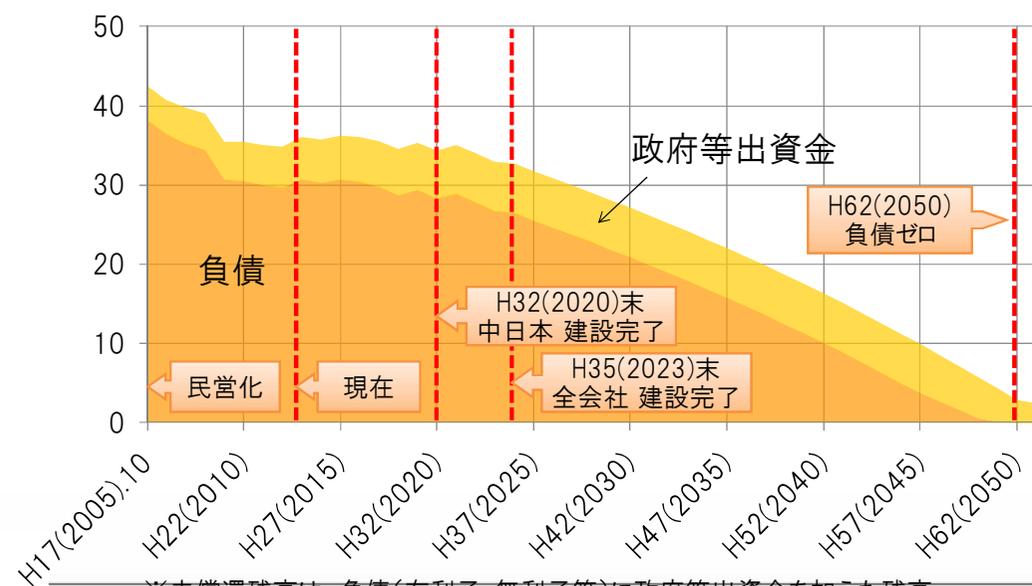
	NEXCO3社 (全国路線網+ 一の路線)		首都会社		阪神会社 (阪神圏+ 京都圏)		本四会社		6会社合計	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
2005.10(発足時)		27.3		4.4		3.7		2.0		37.4
2006期首	26.4	26.4	4.4	4.4	3.7	3.7	1.9	1.9	36.4	36.4
2007期首	25.7	25.5	4.4	4.4	3.6	3.6	1.9	1.8	35.5	35.2
2008期首	25.0	24.8	4.8	4.8	3.6	3.6	2.0	2.0	35.4	35.1
2009期首	22.4	22.0	3.9	3.9	3.2	3.2	1.6	1.6	31.1	30.7
2010期首	22.3	21.8	4.0	4.0	3.2	3.2	1.6	1.5	31.0	30.4
2011期首	22.3	21.4	3.9	3.9	3.2	3.2	1.5	1.4	30.9	30.0
2012期首	21.9	21.4	3.8	3.8	3.0	3.0	1.4	1.4	30.1	29.6
2013期首	22.5	21.9	3.8	3.8	3.1	3.0	1.3	1.3	30.7	30.0
2014期首	22.3	21.3	3.9	3.7	3.0	3.0	1.2	1.2	30.5	29.3

民営化後8年半(2005.10~2014.3)の累計値 (単位:億円)

	NEXCO 東日本	NEXCO 中日本	NEXCO 西日本	計
道路資産賃借料	38,675	32,760	36,570	108,006
法人税等	321	386	361	1,069

※端数処理の関係上、計数が合わないことがある。

(兆円) 機構の債務返済計画に基づく未償還残高の推移(6会社合計)※



※未償還残高は、負債(有利子・無利子等)に政府等出資金を加えた残高。
 ※2023年度までの間は、新規路線の建設に係る債務引受が発生するため、未償還残高が増加することがある。

2. これまでの取組み

② 高速道路ネットワークの早期整備とコスト削減

② 有料道路として整備すべき区間について、民間の経営上の判断を取り入れつつ、必要な道路を早期に、かつできるだけ少ない国民負担の下で建設

⇒ NEXCO 中日本では、2005年10月の民営化以降、現在までに17区間、約350km(*)を新規開通

特に、新名神(亀山JCT～甲賀土山・19km)及び新東名(御殿場JCT～三ヶ日JCT・162km)を予定より約1年間早期に開通

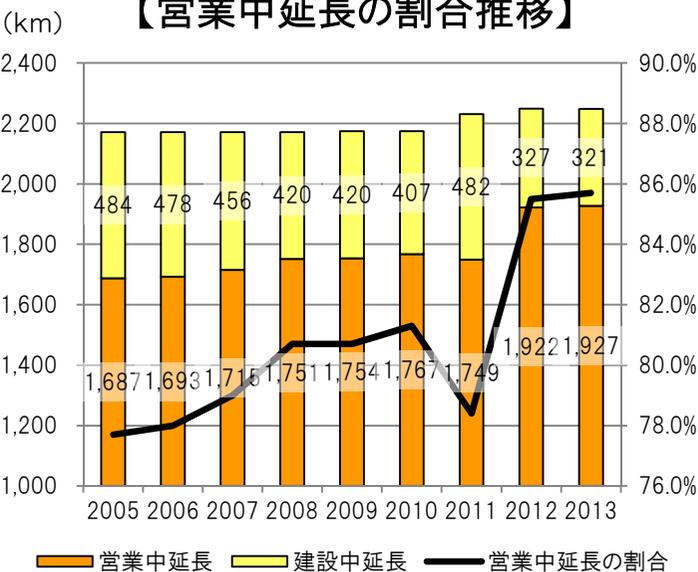
⇒ 着実な早期整備・コスト削減により、当初協定に対し約21%の削減を実現

(※)2014年7月20日現在。なお、開通延長は、連絡路等を含む実延長で記載しています。

《民営化以降の開通区間》

年度	開通年月日	道路名	区間	延長(km)
2005	2006.3.11	紀勢道	大宮大台～勢和多気JCT	13.4km
2006	2006.12.16	中部横断道	増穂～南アルプス	6.2km
2007	2007.6.23	圏央道	八王子JCT～あきる野	9.2km
	2008.2.23	新名神	亀山JCT～甲賀土山	18.8km
2008	2008.7.5	東海北陸道	飛騨清見～白川郷	24.9km
	2009.2.7	紀勢道	大宮大台～紀勢大内山	10.4km
2009	2009.4.18	東海環状道	美濃関JCT～関広見	2.9km
	2010.2.27	圏央道	海老名JCT～海老名	1.9km
2010	2011.3.20	名二環	名古屋南JCT～高針JCT	12.7km
2011	2012.3.25	圏央道	高尾山～八王子JCT	2.0km
2012	2012.4.14	新東名	御殿場JCT～三ヶ日JCT	161.9km
	2012.9.15	東海環状道	大垣西～養老JCT	6.0km
	2013.3.24	紀勢道	紀勢大内山～紀伊長島	10.3km
	2013.3.30	圏央道	海老名～相模原愛川	10.1km
2013	2013.4.14	圏央道	茅ヶ崎JCT～寒川北	5.1km
2014	2014.6.28	圏央道	相模原愛川～高尾山	14.8km
	2014.7.20	舞鶴若狭道	小浜～敦賀JCT	39.0km
合計				349.6km

【営業中延長の割合推移】



【民営化以降の開通区間の建設費】



(注)2006年4月から2014年7月までに完成引渡しした箇所を対象に集計(残事業を含む)

(注)各期末における延長(高速国道の延長は、整備計画延長(連絡路等を含まない))

2. これまでの取組み

② 高速道路ネットワークの早期整備とコスト削減

⇒2012年4月14日の新東名(御殿場JCT～三ヶ日JCT)162kmの開通により、静岡県内の新東名と東名の交通量の合計は13%増加

⇒交通量の割合が新東名48%・東名52%と交通の分散が図られたことで、渋滞も大幅に減少

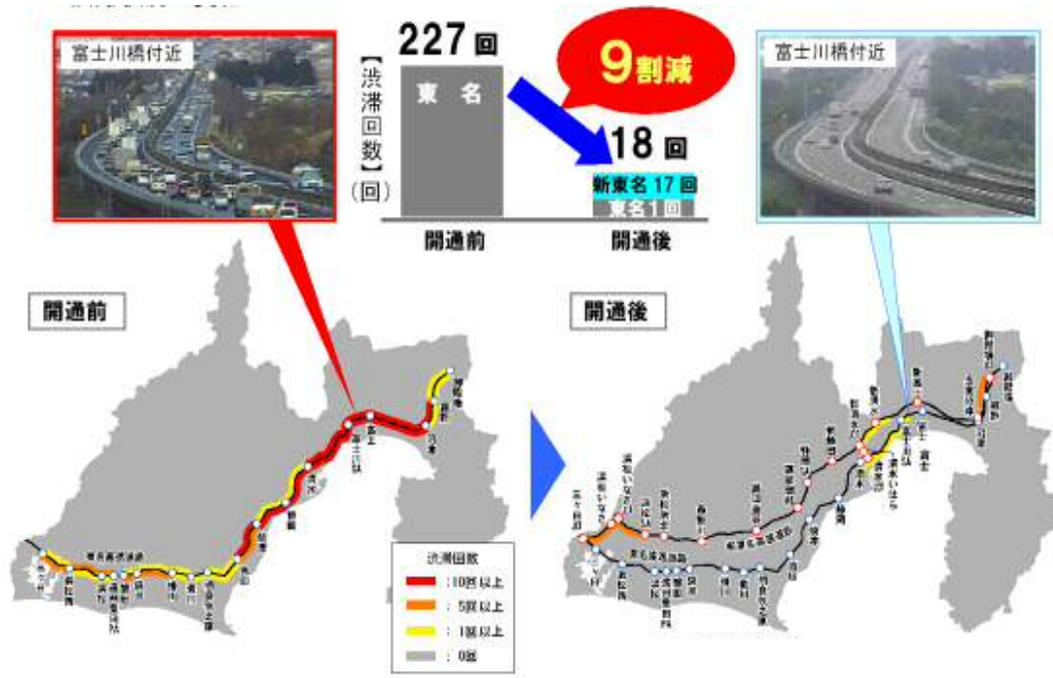
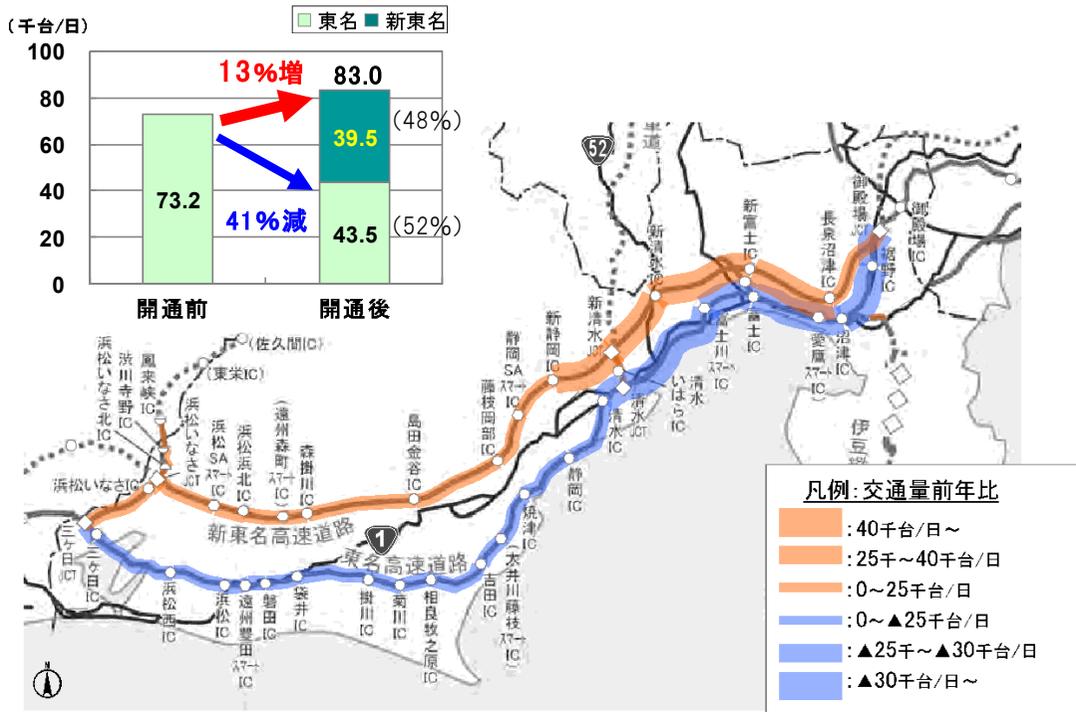
新東名(御殿場JCT～三ヶ日JCT)の開通後1年の効果

■新東名の開通後1年間の平均交通量は、全日40千台/日(平日38千台/日、休日44千台/日)

■静岡県内の新東名と東名の交通量の合計は、全日+13%(平日+13%、休日+15%)とそれぞれ増加

■新東名の開通後1年間に静岡県内の新東名・東名で発生した10km以上の渋滞は18回

■前年同時期に静岡県内の東名で発生していた渋滞回数と比較すると、約9割減少



※交通集中を伴う10km以上の渋滞回数
 開通前:2011年4月17日(日)～2012年4月13日(金)
 開通後:2012年4月15日(日)～2013年4月12日(金)
 出典:新東名(静岡県)インバ外調整会議記者発表資料

2. これまでの取組み

② 高速道路ネットワークの早期整備とコスト削減

高速道路ネットワークが整備されるまでの間、暫定3車線運用、付加車線設置などの渋滞対策を実施

暫定3車線運用の事例

○東名 岡崎地区 暫定3車線運用

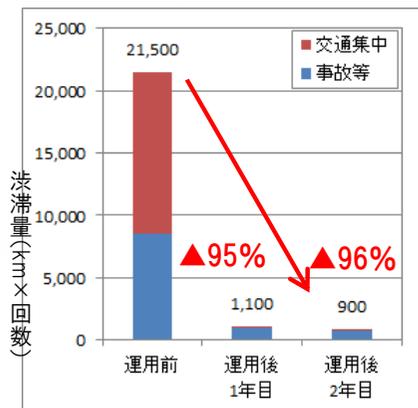
・新東名 浜松いなさJCT～豊田東JCT開通までの暫定措置として、車線幅員や路肩幅員を変更することにより3車線運用。

	運用区間	運用開始日
上り線	豊田JCT～音羽蒲郡IC間 約21km	2011.10.21～
下り線	美合PA～豊田JCT間 約15km	2011.10.21～

運用開始前



運用開始後



運用前と比較し、約96%の渋滞が解消
【音羽蒲郡～岡崎間(暫定3車線運用区間)】

【運用前】 : 2010.10.23～2011.10.20
【運用後1年】: 2011.10.22～2012.10.18
【運用後2年】: 2012.10.19～2013.10.20

○東名阪 四日市地区 暫定3車線運用

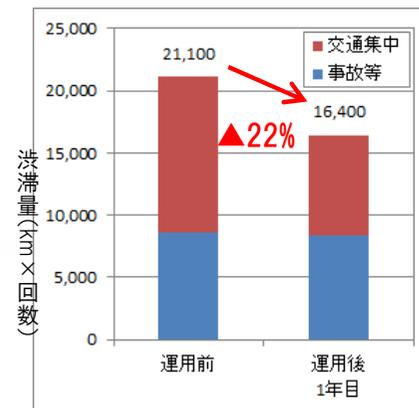
・新名神 四日市JCT～亀山西JCT(仮称)開通までの暫定措置として、車線幅員や路肩幅員を変更することにより3車線運用。

	運用区間	運用開始日
上り線	四日市IC～四日市東IC間 約3km	2012.12.13～
下り線	四日市東IC～鈴鹿IC間 約5km	2012.12.19～

運用開始前



運用開始後



運用前と比較し、約22%の渋滞が減少
【四日市J～亀山J間】

【運用前】: 2011.12.22～2012.12.12
【運用後】: 2012.12.20～2013.12.11

2. これまでの取組み

② 高速道路ネットワークの早期整備とコスト削減

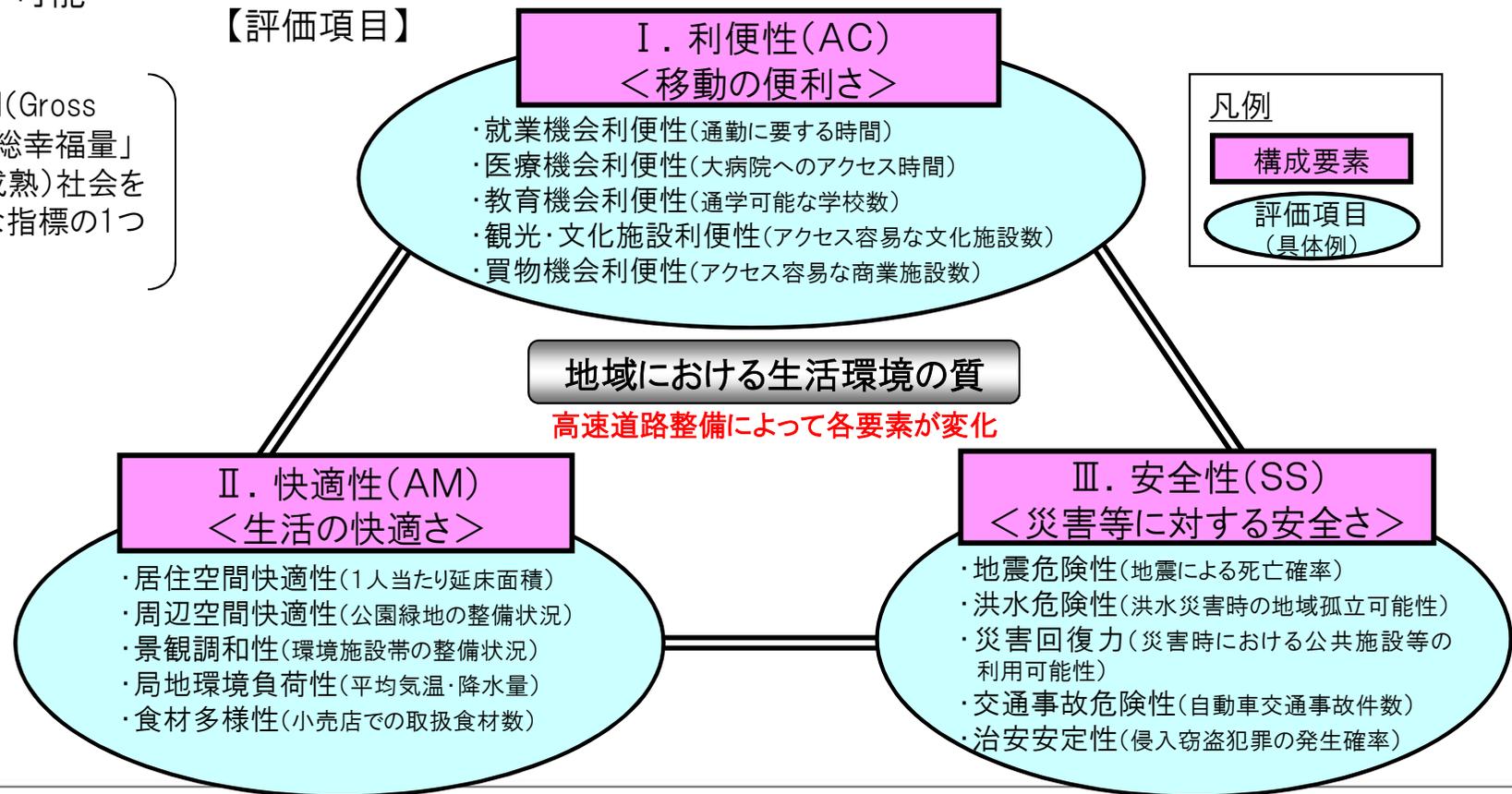
⇒ 高速道路の事業評価に当たり、現在の費用便益分析(B/C)に加え、QOL(Quality of Life)＝「地域における生活環境の質」指標による評価を取り入れることを検討。

QOL指標の特徴(メリット)

- 地域住民の生活環境の質の嗜好、社会の高齢化などの利用者属性の変化や、それに伴うニーズの変化を的確に反映した形で、整備効果を定量的に把握・評価することが可能
- これまでの産業経済活動を基本とした3便益には含まれていない、生活サービス機会の向上、地域の安心・安全性の向上などの様々な視点からの評価が可能

【評価項目】

ブータン王国の提唱するGNH(Gross National Happiness)＝「国民総幸福量」のように、本格的な高齢化(成熟)社会を迎える我が国にとって、新たな指標の1つとして活用されることも期待



2. これまでの取組み ③管理コストの削減

○民営化時における管理コストの削減

- 「道路関係四公団民営化に関し直ちに取組む事項」(2003年3月25日国土交通省)のコスト削減計画、同年12月22日の「政府・与党申し合わせ」を踏まえ、徹底したコスト管理に全社を挙げて取組み、2005年度(予算)は2002年度(予算)に対し、**3割の管理コストを削減**。
- 管理コストの削減にあたっては、道路の安全かつ円滑な交通を確保するための一定の管理・サービス水準を確保しつつ、ベンチマーク比較や科学的根拠に基づき実施。

○NEXCO中日本発足以降における管理コスト削減の取組み

- 民営化以降においても、道路の安全かつ円滑な交通を確保するための一定の管理・サービス水準の確保を前提に、更なるコスト削減に向けた不断の取組みを継続。
- 発注ロットの効率化、総合評価落札方式の拡大及び価格協議方式の採用による更なるコスト削減や新技術・新工法の積極的採用によるコスト削減への取組みを実施。

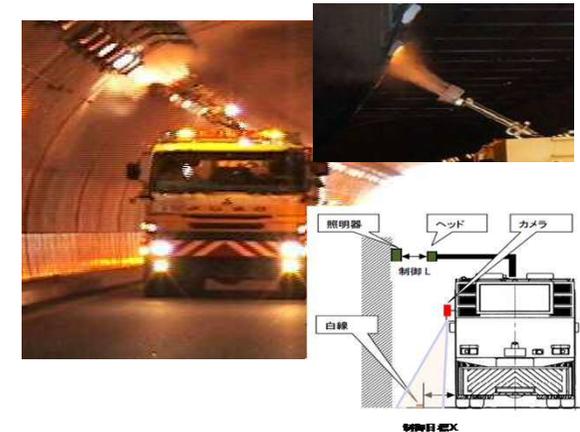
【維持修繕コスト削減の例】



トンネル照明のLED化



トラック搭載型草刈機
による樹木剪定作業



キャビテーションによる
トンネル照明清掃作業

2. これまでの取組み ④人件費(給与費)の削減

- ▶ 2005年の民営化以降、これまでに賞与の削減、採用人員の抑制、定期昇給の一時停止、給与制度改革などの人件費抑制の取組みを進めてきたことにより、人件費の削減に努めてきました。
- ▶ 引き続き、安全を何よりも優先し、安心・快適な高速道路空間を提供するという社会的責任を踏まえたうえで、採用人員の抑制、生産性の更なる向上等を図り、人件費の抑制に努めていきます。

人件費の推移	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
削減対象人件費実績 ※ (億円)	188	178	178	174	171	171	172	166	170
人件費削減率 (%)	基準年度	▲5.4	▲5.3	▲7.7	▲9.3	▲9.0	▲8.7	▲11.7	▲9.9

※ 削減対象人件費(協定人件費のうち給与費)とは、道路事業(計画管理費及び建設投資)が対象となり、役員及び社員に対して支給する報酬(給与)、賞与及びその他の手当の合計額としています。ただし、法定福利費及び法定外福利費は含まれません。

【人件費抑制の取組みの背景】

◆ 国土交通大臣からの要請

[高速道路会社・高速道路機構・国土交通省懇談会における発言(2005.12.26)]

「人件費については、高速道路の利用料金から支払われていることに鑑みれば、国民の理解を得られるような水準とすべきである。

独立行政法人の総人件費を今後5年間で5%以上削減を参考に、民営化された会社であるが人件費の見直しを図っていただきたい。」

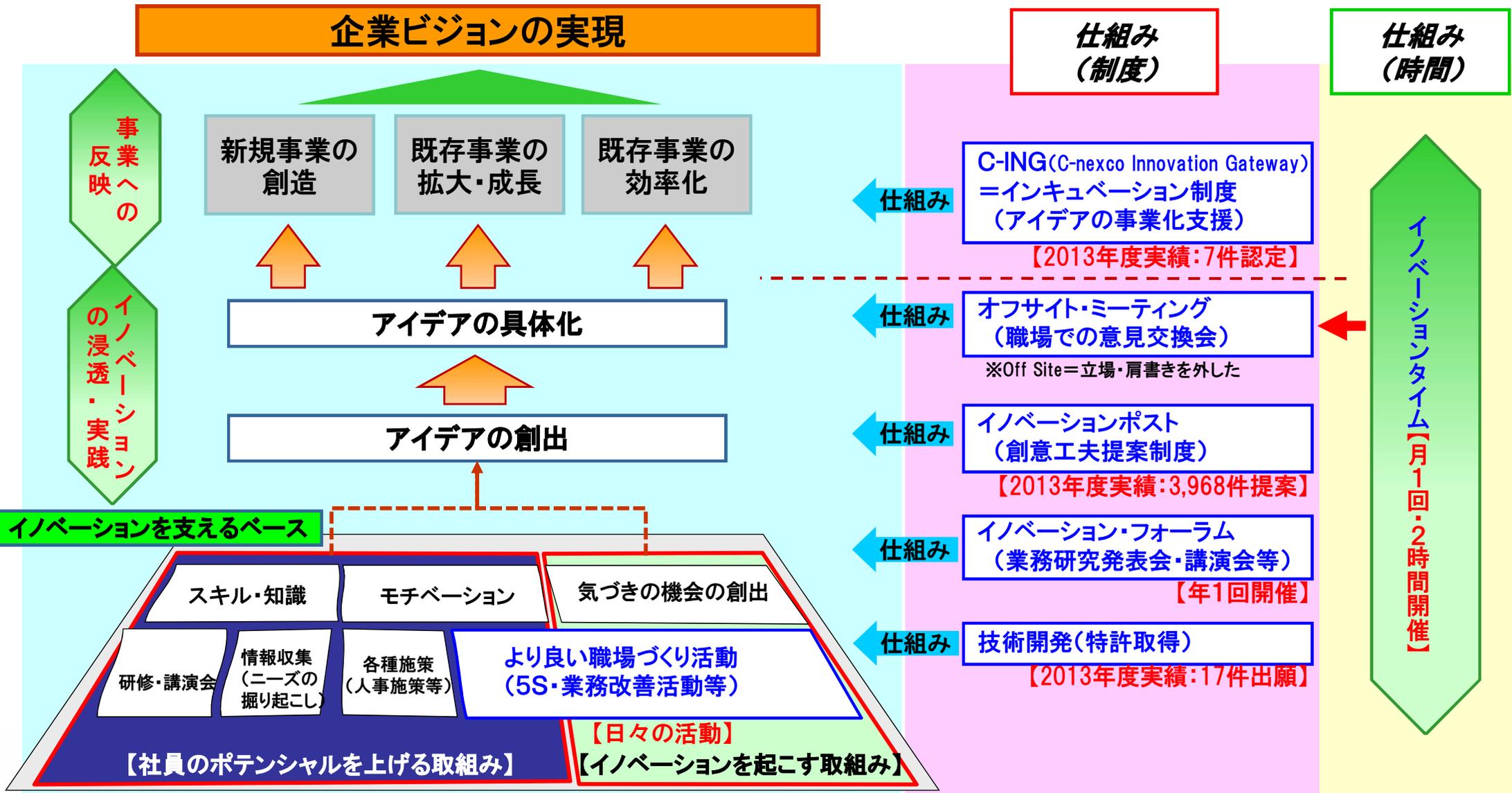
⇒ その後、独立行政法人は2011年度までの6年間で6%以上削減に変更

《人件費抑制の主な取組み内容》

- ・賞与の削減 [2005年度～]
- ・新規採用の停止 [2005年度]
- ・採用人員の抑制 [2006年度～]
- ・定期昇給の停止 [2006年度]
- ・役職定年制度の導入 [2006年度～]
- ・給与制度改革 (本給表改定等) [2007年度]

2. これまでの取組み ⑤業務効率化・改善

- ▶ 企業ビジョン(経営理念・経営方針)の実現に向けて、様々な業務効率化・改善の仕組み(制度・時間)を整備
- ▶ NEXCO中日本グループ全員の自主的な活動として実施



2. これまでの取組み ⑤業務効率化・改善

○既存事業の効率化に向けた取組み

【イノベーションポスト】

・グループ全体の一人一人の意識レベルの向上をより加速させるとともに、現場レベルでの自発的な気づきを「種」とした業務改革の「苗」を大きく育てるため、業務改善・効率化に関する提案を広く募集するとともに、NEXCO中日本グループ全体でその成果を幅広く共有するもの。



主な事例



「iPadを利用したコンシェルジュサービス」

お客様の求める情報を的確かつ迅速にご案内することが可能となった

【イノベーション・フォーラム】

・日常業務の中での課題解決や効率化の取組みを業務研究報告書としてまとめ発表会を開催。社内での共有を図るとともに優秀な取組みを表彰することにより、更なる課題解決や効率化の取組みを促進するもの。



主な事例



笑顔グランプリ 決勝戦の様子

「笑顔の輪を広げる社内イベント『笑顔グランプリ』を開催」

笑顔測定器を活用した笑顔の輪を広げる社内イベント「笑顔グランプリ」を開催。スタッフが笑顔の素晴らしさや大切さを実感することで、更なるCSの向上へ繋げるとともに、笑顔いっぱいの明るい職場を醸成することで、ESの向上も図っているもの

2. これまでの取組み ⑥CS向上

NEXCO

- ▶ NEXCO中日本グループで働く全員が、すべての業務がCSにつながっていることを意識し『CS行動指針「STTR」』を実践することにより、お客さまに感動と満足をお届けし、お客さまからの信頼をいただくことで、めざすべき「安全を最優先し、安心・快適を提供する世界一の高速道路会社」を実現します。

CS行動指針「STTR」の策定

感動大賞の表彰によりESを向上

⇒その先にあるCS向上につなぐ

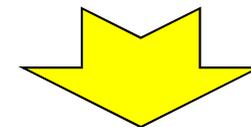
- ① 安全を最優先する 【Safety】
- ② ありがとうの気持ちを持つ 【Thanks】
- ③ 時間を大切にする 【Time】
- ④ 安らげる空間を創る 【Relax】

これら4つの行動指針の土台として「お客さま第一」という、私たち一人ひとりの気持ち(マインド)が必要不可欠です。

道路をご利用になるお客さまだけでなく、
～すべてのステークホルダーが“お客さま”～



創立記念日に行った感動大賞表彰式



CS向上

顧客満足度調査(1回/年)により確認

2. これまでの取組み

⑦民間ノウハウ発揮による多様なサービス提供

NEXCO

③民間ノウハウ発揮により、多様で弾力的な料金設定、サービスエリアを始めとする道路資産や関連情報を活用した多様なサービスを提供

⇒多様で柔軟な料金割引により、お客さまに高速道路の新たな利用シーンを提案

○時間帯割引

・民営化時の会社コスト削減により、深夜割引等を実施

<2004.11(順次導入) ~2014.3>

- ・深夜割引
- ・通勤割引(地方部)
- ・早朝夜間割引(大都市近郊)

・高速道路利便増進事業による割引の拡充

<2008.10(順次導入) ~2014.3>

- 上記に加えて
- ・平日昼間割引(地方部)
 - ・平日夜間割引
 - ・休日特別割引

・利便増進事業の終了に伴う割引の見直し

<2014.4~ >

- ・深夜割引
- ・休日割引(地方部)
- ・平日朝夕割引(地方部)

○多頻度割引

・一般ユーザー向けには ETCマイルージサービスを実施

5万円利用で最大約9.1%割引相当のポイントを発行
(2014.3以前:最大約13.8%割引相当のポイント発行)



割引率や割引条件を柔軟に設定できるサービスの特性を活かして、開通記念ポイントの付与など、利用促進のためのキャンペーンを実施



・大口法人ユーザー向けには 大口・多頻度割引を実施

月500万円超の利用で最大約40%割引
(2014.3以前:最大約30%割引)
(2014.4~2015.3:最大約50%割引)



2. これまでの取組み

⑦民間ノウハウ発揮による多様なサービス提供

NEXCO

○企画割引(周遊型割引)

・観光促進や地域活性化につながる**独自の企画割引**を積極的に実施

周遊エリアまでの往復と、周遊エリア内の高速道路を定額でご利用になれるお得な料金プランや、地域と連携してご提供する周遊エリア周辺の観光施設の優待がセットになった料金割引など、これまでにない割引プランをご提案しています。



・最近の主な販売プラン

外国人観光客向け
周遊プラン

2014.1.25～2015.3.31



実はそれ、ぜんぶ三重
なんですドライブプラン

2014.7.1～11.30



ゆったり石川・富山・飛騨
ドライブプラン

2014.7.1～11.30



舞鶴若狭道全通記念
ドライブプラン

2014.7.20～11.30



2. これまでの取組み

⑦ 民間ノウハウ発揮による多様なサービス提供

⇒お客さまに感動していただけるサービスエリアの創造

○お客さまが店舗を選んでいただける複合商業施設ブランド「NEOPASA(ネオパ-サ)」「EXPASA(エクスパ-サ)」の開業

【NEOPASA(ネオパ-サ)】

- ・新東名・駿河湾沼津(上下)、清水(集約)、静岡(上下)、浜松(上下)
- 【2012年度オープン】



新東名・NEOPASA駿河湾沼津(上り)

【EXPASA(エクスパ-サ)】

- ・東名・足柄(上下)、東名阪・御在所(上下)、名神・多賀(下)
- 【2010年度オープン】
- ・中央道・談合坂(下)、東名・海老名(上)【2011年度オープン】
- ・東名・富士川(上)【2013年度オープン】



東名・EXPASA富士川(上り)

○お客さまニーズの高い新業態を導入

- ・コンビニエンスストア(67店舗)
- ・カフェショップ(39店舗)
- ・グロッサリーストア(6店舗)
- ・ドッグカフェ(4店舗) など
- (2014.10.1時点)



東名・EXPASA海老名(上り)スーパーマーケット「成城石井」の展開

中日本

○トラックドライバーや子供連れのお客さまもご利用しやすい商業施設へ



長距離ドライバーに対応したサービス「ドライバーズスポット」 遊具を設置したキッズコーナー 障害者への思いやりシート

○ぷらっとパークの整備により近隣住民のお客さまもご利用しやすい商業施設へ



「ぷらっとパーク」のイメージ

- ・ぷらっとパーク駐車場の改良・拡大、市街地案内看板の整備も計画的に実施。
- ※「ぷらっとパーク」とは、高速道路のSA・PAを近隣住民の方々にもご利用いただけるよう、一般道側の駐車場などの整備を行ったもの。

○海外からのお客さまにもご利用しやすい商業施設へ

- ・コンシェルジュコーナーは、2012年10月に日本政府観光局から「外国人観光案内所」の認定を受け、英語・中国語等の電話通サービスを実施
- ・外国人旅行者に対する免税対象品目の拡大(2014年10月1日～)に伴い、一部のサービスエリアで免税店を開設。



Japan. Tax-free Shop



「外国人観光案内所」認定看板

2. これまでの取組み

⑦民間ノウハウ発揮による多様なサービス提供

⇒旅行業・カード事業や海外事業などの新規事業を積極的に展開

○旅行業・Web事業



旅行業の展開

(舞鶴若狭道 開通直前見学バスツアー)



広告枠

Webサイトへの広告(広告枠)

○カード事業



プレミアムドライバーズカード



イオンNEXCO中日本カード

○新商品開発



廃材をリサイクルして開発した商品

- ①オリジナルブランド「N+U(ニュー)」のメッセンジャーバッグ
- ②異業種とのコラボによる「D-LIVE PROJECT」商品
- ③キャディバッグなどゴルフ関連商品

○海外における高速道路事業・コンサルティングなどの収益事業



カザフスタン運輸通信省との
交通管制導入に向けた協議



インド道路交通省のセミナーでの
社員によるプレゼンテーション

○海外道路事業者との積極的な交流・国際貢献



ベトナム交通運輸副大臣の
新東名建設現場視察



国際会議に出席し、当社の事業をPR

2. これまでの取組み ⑧地域に根ざした事業展開

NEXCO

⇒SA・PA内の関連事業敷地を有効活用し、地域社会と連携した生活支援商品や地産商品等を展開



地元農家による地産商品の販売
(やさい村)
中央道・談合坂SA(上り)



地元農家による地産商品の販売
(軽トラ市)
新東名・NEOPASA清水(集約)



生活支援商品の展開
(フリーマーケット)
名神・EXPASA多賀(下り)

⇒地域食材を活かしたメニュー開発の取組み(メニューコンテスト・スイーツコンテスト等)や、これまでSA・PAでは販売していなかった地域性を追求した地場産品を積極的に販売



地域食材を開発テーマとした
「メニューコンテスト」



「越前漆器」コーナー
北陸道・南条SA(下り)



「皮革製品」コーナー
(中央道 駒ヶ岳SA(上り))

2. これまでの取組み ⑧地域に根ざした事業展開

⇒地域テナントの誘致による地域との調和と雇用の促進



地域テナント: 赤福(三重県)
東名阪・EXPASA御在所(上)



地域テナント: オールドリバー(愛知県)
東名阪・EXPASA御在所(下)



地域テナント: 宮商事(愛知県)
東名阪・EXPASA御在所(下)



地域テナント: 門前そば山彦(愛知県)
東名・新城PA(上)



地域テナント: しおやフーズ(静岡県)
新東名・NEOPASA駿河湾沼津(下)



地域テナント: 石松(静岡県)
新東名・NEOPASA浜松(上)

2. これまでの取組み ⑧地域に根ざした事業展開

NEXCO

⇒新たな事業領域の創造に向けて、地域と連携した新規事業を実施

○地域と連携した交流拠点の開発

- ・高速道路の沿線やインターチェンジ周辺で、地元自治体と連携して観光情報の発信、地産品の販売促進、人々の交流など、拠点となる施設を開発し、地域社会の活性化と価値向上に貢献。

○ニッポンローカルの発見

- ・高速道路沿線に住まう人々と協働し、遠方から地元へ誘客ができるスポーツイベントを運営。
- ・2013年は、フォトゲイニング大会を岐阜県郡上市、静岡県熱海市、下田市、島田市で開催。
- ・2014年は、山梨県富士吉田市、静岡県下田市、島田市で開催予定。

- ・自由自立なドライブ旅をお手伝いする本「N Drive(エヌドライブ)」を発行し、サービスエリアや提携施設で配布。
- ・大手の旅行雑誌に取り上げられる機会が少ないローカルのヒト・モノ・コトに焦点を当て、ていねいに取材を実施。
- ・誌上で紹介した商品は、オンラインショップでも販売。



土岐南多治見IC周辺開発:テラスゲート土岐(仮称)



まちなかのチェックポイントをめぐる「フォトゲイニング」



2. これまでの取組み ⑧地域に根ざした事業展開

NEXCO

⇒「NEXCO中日本ならではの」CSR活動として、地域との対話と協働による農山村活性化の取組みを推進

高速道路空間外へのCSR活動範囲を拡大し、高速道路沿線において、社員のボランティア活動に取り組んでいます。

【静岡県内での活動】

2011年度から静岡県内の新東名高速道路のサービスエリア近隣の3地区(沼津市、静岡市、浜松市)において、休耕地の草刈作業や急な斜面での植樹作業、みかんの摘果作業などの活動に取り組んでいます。



植樹した斜面の草刈作業(静岡市内) みかんの摘果作業(浜松市内)

【富山県内での活動】

2012年9月から富山県南砺市の東海北陸自動車道五箇山IC周辺の五箇山菅沼集落において、世界遺産である合掌造りの屋根の葺き替えに必要な茅の自給率の向上を目指し、茅場の再生や保全活動に取り組んでいます。



葦原の草刈作業(沼津市内)

荒廃した茶園の整備作業(亀山市内)

【三重県内での活動】

2013年2月から新名神高速道路沿線の亀山市において、かつて地域で生産されていた国産紅茶の「べにほまれ」を復活させるため、荒廃した茶園の整備作業や茶の手摘み作業に取り組んでいます。



茅場の管理作業(南砺市内)

ヒシの除去作業(若狭町内)

2. これまでの取組み ⑨ 保有資産の有効活用

NEXCO

⇒当社グループの有する不動産・技術・ノウハウなどの保有資産を有効に活用し、事業を展開

○高速道路空間(高架下)の有効活用

- ・東名高速道路や中央自動車道などで道路占用許可を受けて駐車場事業を実施。
- ・東名高速道路の荻田第二高架橋下では、2012年8月にコンビニエンスストアを営業開始。



中央道・八王子～相模湖間
叶谷高架橋下 駐車場



東名・東名川崎～横浜青葉間
荻田第二高架橋下 コンビニ

○保有不動産(社宅跡地)の有効活用

- ・現在、神奈川県内の社宅跡地で分譲マンション事業を、東京都内の社宅跡地で戸建住宅用地の分譲事業を展開。



神奈川県内の社宅跡地に建設するマンション(イメージ)

○SA・PAでの広告事業

- ・建物内や屋外の空間は商品・サービスの絶好の宣伝場所となるため、リーフレットスタンド、デジタルサイネージ(電子看板)などの広告媒体を質・量ともに充実させ、企業の宣伝担当部署や広告代理店への営業活動に取り組む。



イベントスペースで商品の宣伝



大型のデジタルサイネージ

○社会インフラの総合マネジメント

- ・半世紀以上にわたってグループが培ってきた道路建設・管理の技術・ノウハウを基盤に、インフラ全般の安全・安心、超寿命化(ライフサイクルの最適化)に役立つ製品を開発・販売。
- ・また、自治体や各種団体の求めに応じて、橋梁・トンネルなどの専門家による技術研修プログラムを提供。



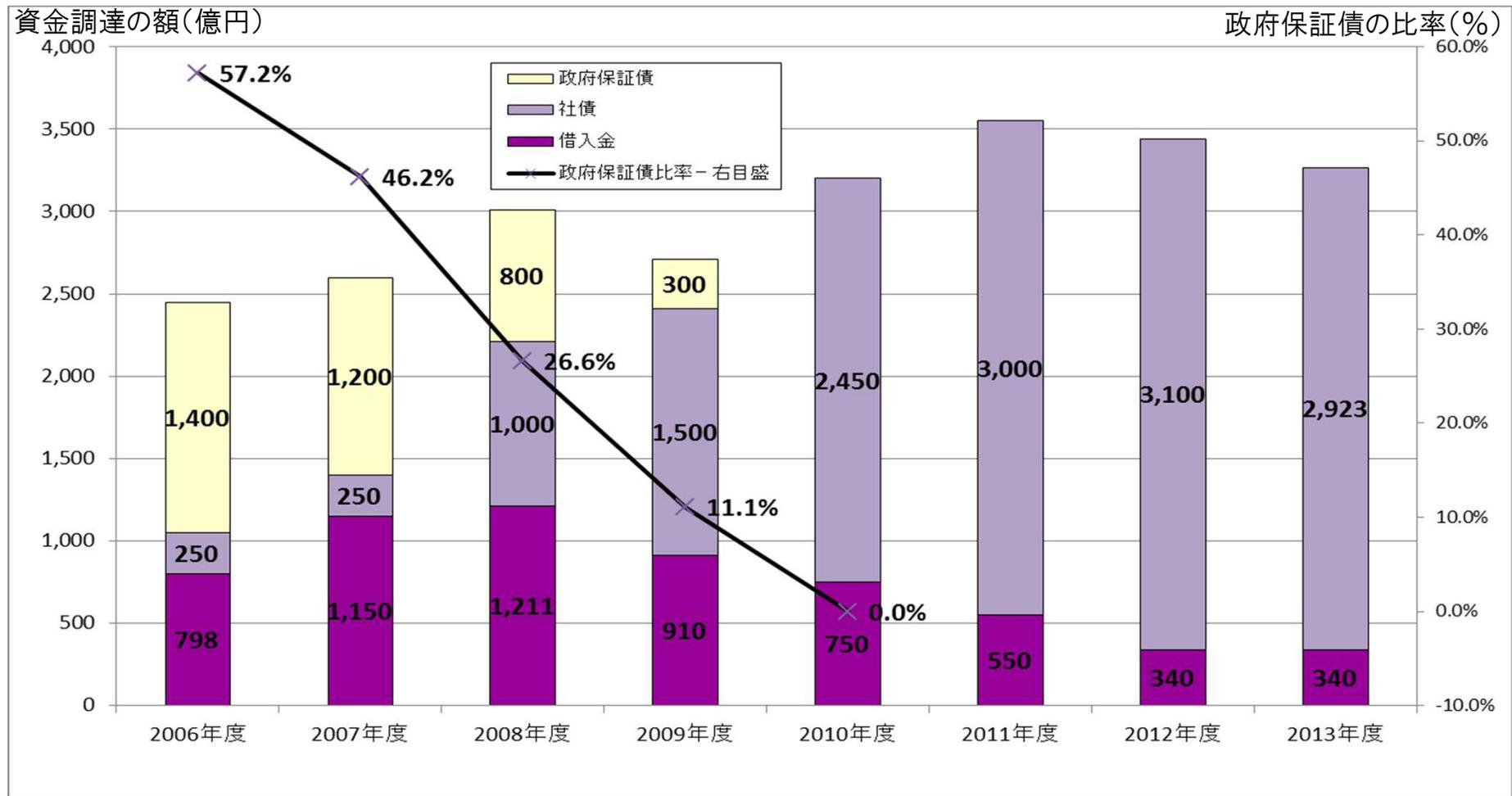
自己浸透するひび割れ補修剤



技術研修

2. これまでの取組み ⑩ファイナンス

⇒民営化以降、着実かつ安定的に資金調達を実施(社債の格付けも国債並み)
 ⇒政府保証債は段階的に低減し、2010年度以降は必要資金をすべて自主調達



長期個別債務格付: AA+
 格付投資情報センター(R&I)・2013.8.13現在

3. グループ経営の確立 ①民間企業としてのマネジメント



⇒民営化後は、通常の民間企業と同じ経営管理手法を導入

○中期経営計画「チャレンジV」

- NEXCO中日本グループでは、グループ全社員の共通目標として中期経営計画を策定し、経営環境の変化に応じ、経営方針・経営施策を見直しています。
- グループの現在の姿を示す指標としてKPI(重要業績評価指標:Key Performance Indicator)を設定して施策の達成状況を把握するとともに、その実績を公表しています。



経営計画2013

経営計画2014

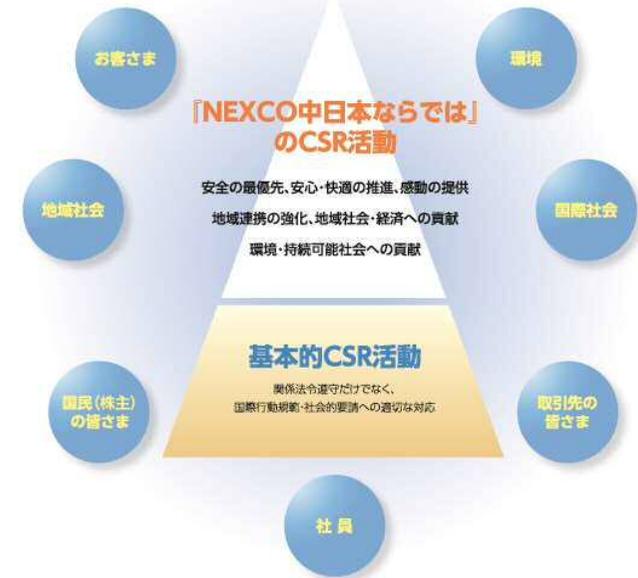
○CSR活動

本業を通じて的確に社会の期待に対応することが私たちのCSR活動です。

- ISO26000などの国際規格を参考に、企業価値を維持するための『基本的CSR活動』とあわせて、自社の経営資源や強みを活かした『NEXCO中日本ならではの』CSR活動として、「安全の再優先、安心・快適の推進、感動の提供」「地域連携の強化、地域社会・経済への貢献」「環境・持続可能社会への貢献」の3つの重点領域に積極的に取り組んでいます。

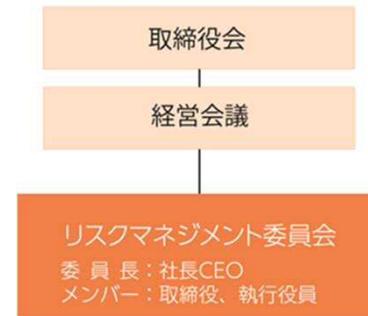
本業を通じたCSRの実践

各活動の目標設定とKPI管理の徹底



○リスクマネジメント

- 事業活動に関わるさまざまなリスクに適切に対処するため、内部統制システムの一つであるリスクマネジメントシステムを整備し、グループ全体でリスクマネジメントシステムの確実な運用を図っています。



3. グループ経営の確立 ②グループ経営の導入

○民営化前のいわゆる「ファミリー企業」

・道路公団との出資関係がないものの、道路公団との業務上のつながりが極めて強い公団関連企業

(道路関係四公団民営化推進委員会「意見書」)

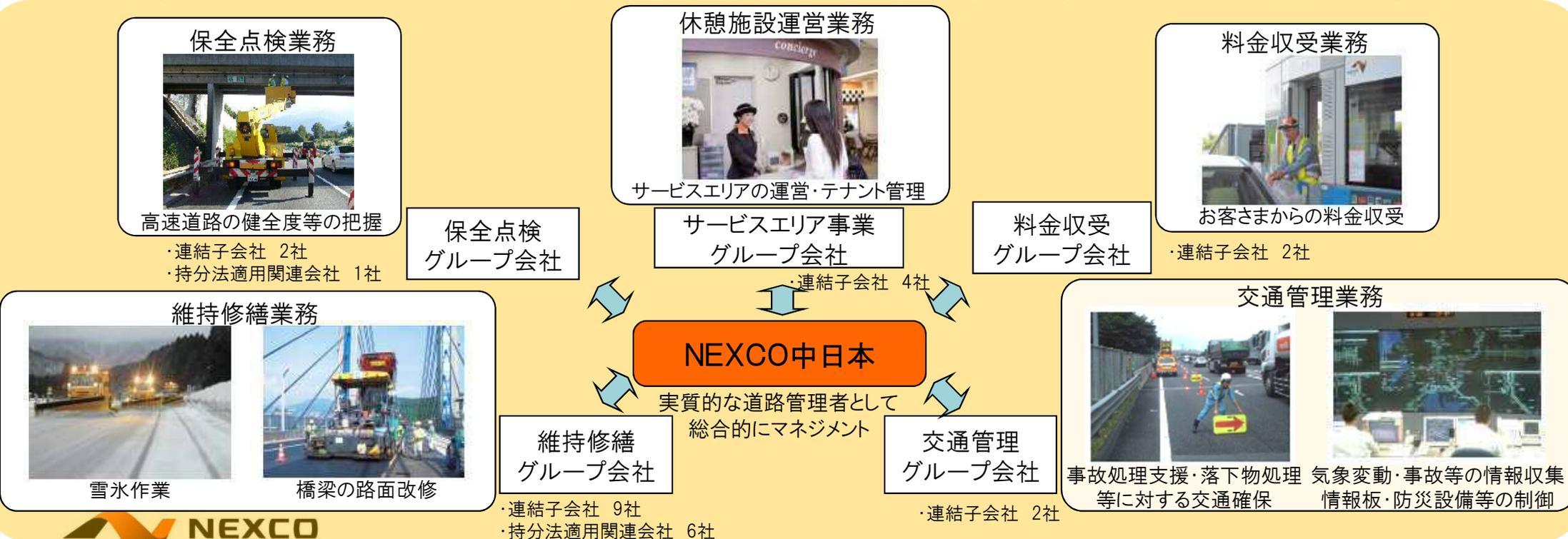
⇒業務受注における高コスト体質や、情報開示の不透明性、道路公団OBによる天下りなどの批判

第3回高速道路会社・機構・国土交通省連絡協議会(2006.2.16)

⇒お客さまに、安全・安心・信頼される道路サービスを提供するために不可欠な業務は、本来業務として実施に関するノウハウを蓄積し活用することにより、更なるコスト管理の徹底・CS向上のため、グループ経営を導入

・道路維持管理業務や、サービスエリアの運営業務などをグループ化し、経営の効率性・透明性を向上

⇒24時間365日、グループ各社との協働で管理運営を実施、お客さまの安全・安心を確保し、快適な高速道路空間を提供

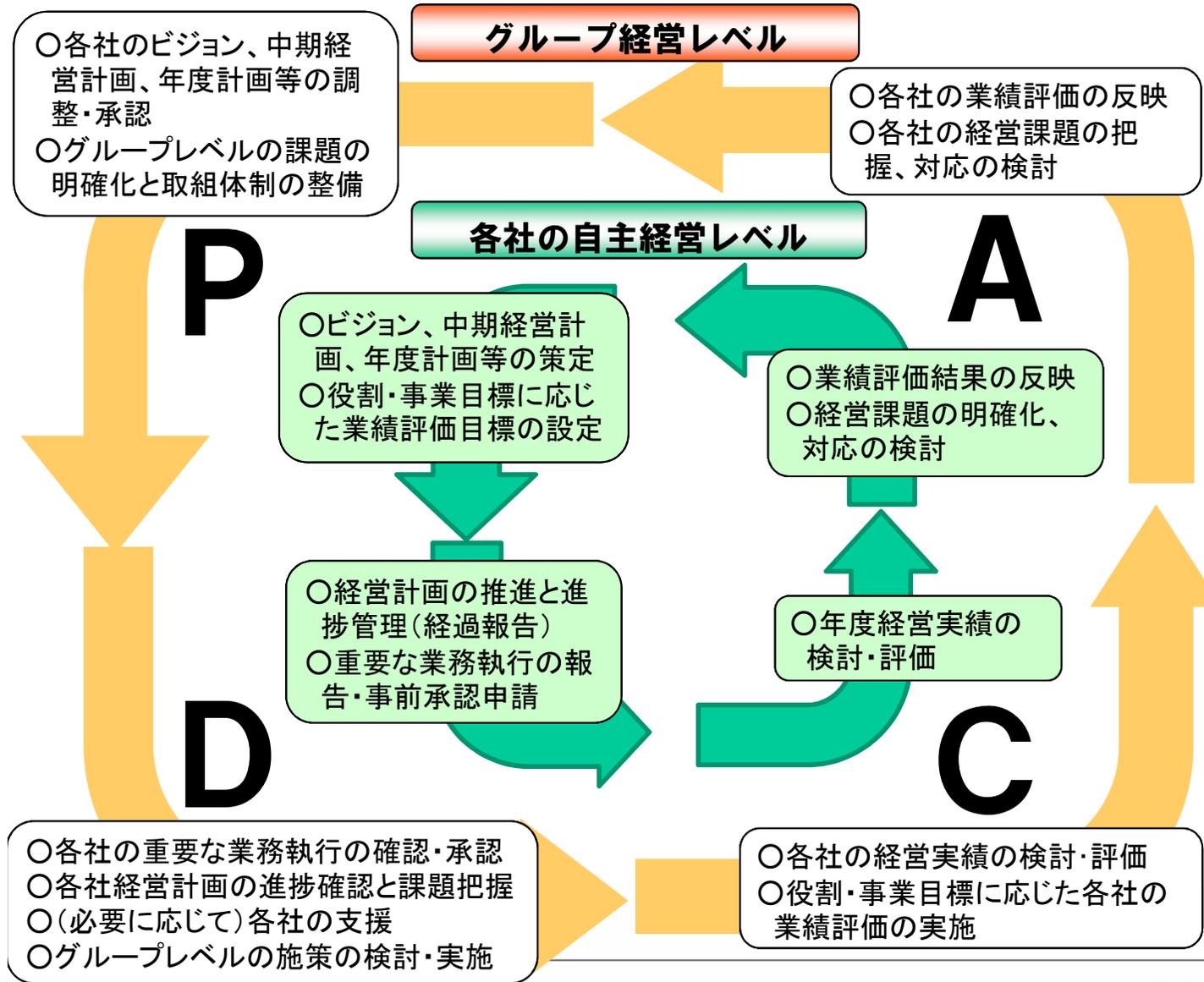


※上記のほか、連結子会社 6社(車両管理、人材サービスなど)、持分法適用関連会社 6社(トラックターミナル、ICTなど)
 ※会社数は2014年6月現在

3. グループ経営の確立 ②グループ経営の推進

⇒環境変化に合わせた不断の見直し(PDCA)により、グループを最適化して総合力を高めることで、NEXCO中日本グループ全体の成長・発展をめざしています。

1. 経営理念・経営方針の共有
 - ◇グループ全体で経営理念・経営方針を共有するなどにより、グループ総合力の強化を図っています。
(グループ戦略会議、グループ管理規程の運用 等)
2. グループ価値の最大化・最適化
 - ◇経営資源の最適配置・活用により、強みの発揮、弱み・不足の解消を図っています。
(CMSを活用した新規事業投資、人事交流 等)
 - ◇グループ各社の役割の明確化と重複の排除により、最適化を追求しています。
(共通間接部門の合理化 等)
3. 一体経営による透明性の確保
 - ◇連結決算の対象とし、透明性を確保しています。
(有価証券報告書 等)
 - ◇コンプライアンスの徹底やリスク管理の強化を通じて、グループのガバナンス強化を図っています。
(NEXCO中日本による監査、リスクマネジメント 等)



3. グループ経営の確立 ③グループ化の成果



1. 危機管理・応援体制の確立

⇒NEXCO中日本グループの一員として使命感を共有しつつ、グループ各社が自主的な判断を行うことで、不測の事態にも迅速・的確な対応が可能に

【NEXCOと一体となった災害復旧の事例】

・駿河湾を震源とする地震による東名高速被災の事例(2009年8月)

2009年8月11日5時7分頃発生した駿河湾を震源とする地震により、東名高速道路牧之原SA近くの盛土のり面が崩落し通行止に。NEXCO中日本グループ(約1,200人)が初動より一体となって、崩落の危険性の高い困難な施工状況下においても、昼夜にわたり迅速な応急復旧を実施、115時間で通行止めを解除し、夏季混雑期の高速道路の交通を確保。



応急復旧工事(上空写真)
東名・牧之原SA付近

・台風9号による東名高速被災の事例(2010年9月)

一般国道246号が長期閉鎖となった災害であったにもかかわらず、初動よりグループ一体となって東名の被災担当地区協力会社の協力も得て、東名(大井松田～御殿場)を一晩(約20時間)で仮復旧。この対応の中において、協力会社は約40人程度の通常体制を、現場に精通した作業員を雇用する地元企業への応援要請を含めて80人体制へ増強。

【NEXCOと一体となった復旧応援の事例】

・東日本大震災における応援派遣の事例(2011年3月～)

2011年3月12日(震災の翌日)から要員延べ1,100人、車両延べ700台・日の派遣を実施

支援先	支援状況	期間	備考
NEXCO東日本	発電車・標識車支援	3/12～5/13	発電車3台、標識車10台
福島県いわき市	救援物資の配送支援	3/20～4/ 6	車両8台(トラック4台、給油車1台、他3台)、作業員14名
宮城県石巻市	給水活動の支援	3/18～4/17	車両6台(給水車2台、他4台)、作業員8名
	バイオトイレの設置支援	4/ 1～8/25	バイオトイレカー1台、バイオトイレ単体2台、作業員2名



宮城県石巻市での給水活動

3. グループ経営の確立 ③グループ化の成果

2. 効率性の向上

⇒業務の見直し、間接部門の共有化を通じたコスト削減や、技術・ノウハウのグループ内での蓄積・活用により、効率性を向上

【業務の見直しによるコスト削減の主な例】

- 2008年度 施工管理業務の見積基準を全国単価から地域単価へ変更(保全点検業務)
- 2008年度 管理員の滞在費の廃止(保全点検業務)
- 2009年度 保全・サービスセンター単位ではなく、支社単位で一般管理費(諸経費)を算出(維持修繕業務)
- 2012年度 公共積算基準準拠から企業会計基準(原価計算基準)の費目に適合する見積方式の導入(保全点検業務、維持修繕業務、料金收受業務、交通管理業務)

【グループ一括調達によるコスト削減の主な例】

- コピー用紙のグループ一括調達
- 自動車保険のグループ一括調達

【その他の効率性向上の主な例】

- 維持修繕業務の効率化(中央分離帯側の側溝清掃の機械化)
- 保全点検業務の効率化(路面性状測定車(ROAD TIGER)の開発)



路面性状測定車(ROAD TIGER)

3. グループ経営の確立 ③グループ化の成果

3. CS(サービスレベル)の向上

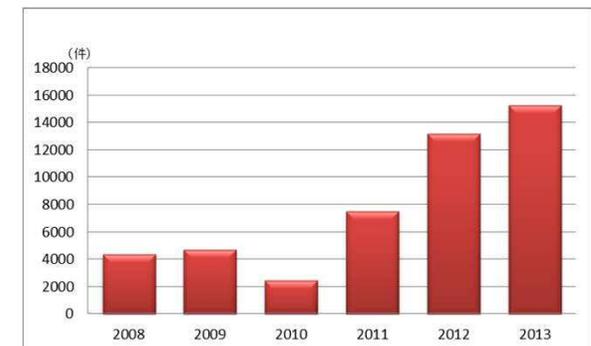
⇒お客さまを第一にするという基本姿勢のもと、グループが自律性をもって業務を実施することにより、サービスレベルが向上

【サービスレベル向上の主な事例】

- お手洗いの清掃品質の向上
- 料金所、パトロール、サービスエリア等における接客レベルの向上
- 施設設備の故障復旧にかかる平均所要時間の短縮
 - ・2011年度 24時間 ⇒ 2012年度 6.6時間 ⇒ 2013年度 2.4時間
- 業務関連資格保有者の拡大(サービス介助士、マイスター制度等)



サービス介助教育の実施



お客さまからのお褒めの件数推移

4. 透明性の確保

⇒連結決算の実施により透明性を確保するとともに、コンプライアンスの徹底やリスク管理の強化を通じてガバナンスを強化

【透明性確保に向けた主な施策】

- 連結決算の実施
- 子会社から下請会社への発注の適正化
 - ・下請会社の選定にあたっては、原則として競争性を適用
- グループ会社に対するガバナンス強化策の実施
 - ・グループ会社自らが監査を実施する、セルフチェック体制の仕組みを構築
 - ・不正リスクに対する統制のための研修会等を実施
 - ・グループ業績評価の導入による経営計画の着実な実行、改善内容の水平展開、見える化等、PDCAを着実に推進

3. グループ経営の確立 ④今後の展望

⇒グループを最適化して総合力を高めることで、NEXCO中日本グループ全体の成長・発展をめざして、グループ経営を推進しています。

1. 経営基盤の強化

- 管理会計の適正化による事業の見える化・効率化の推進
- 共通間接部門の整理・合理化

2. より合理的な体制への強化

- グループ支配権強化によるグループ一体連携体制を強化
- 安全を最優先とする観点からのグループ会社の役割、機能の明確化



コンクリートひび割れ等の補修用接着剤
(製品販売・開発等グループ会社)

3. 品質向上と効率化の推進、競争力の強化

- グループ業績評価を競争意欲の向上につなげることで、更なる業務の品質向上
- 道路事業の効率化、技術・ノウハウの蓄積、事業領域の拡大を目的として、技術開発・人材育成・補修技術等の高い専門性を持った会社との連携を強化



とまるぞー I (改良型)

安全対策用の商品開発
(維持修繕グループ会社)



警備業受注に向けた検討
(交通管理グループ会社)

4. 拡大・成長の追求

- 社会インフラの安全・安心に資する商品開発、サービス提供
(維持管理業務グループ会社等)
- サービスエリアにおける3つの革命(「CS革命」「商業施設革命」「物販革命」)の更なる深化(サービスエリア事業グループ会社)



SA・PA接客コンテスト
(サービスエリア事業グループ会社)