

I. トップメッセージ



中日本高速道路株式会社
代表取締役社長 兼 グループCEO

縄田 正

安全を最優先に、高速道路の進化と新たな価値創造に挑戦します。

当社グループについて

当社グループの企業理念を一言で言えば「社会貢献」です。社会インフラを担う企業として、当社グループが存在する理由そのものを示す、最も根源的な問いへの答えです。安全で安心・快適な高速道路の空間を、常にお客さまにお届けし続けることで、その使命を果たしてまいります。

この理念を実現するために、当社グループでは「安全を何よりも優先する」ことを大前提とした「6つの基本姿勢」を実践しています。「①お客さま起点で考える」、「②現場に立って考え行動する」、「③経験と知見を結集する」、「④生産性を高める」、「⑤変革を続ける」、「⑥社会の課題と向き合う」、これらの姿勢を土台として引き続き新しい価値の創造に取り組んでいます。

前経営計画の取り組みと残された課題

前経営計画チャレンジV(ファイブ)2021-2025では、安全性向上を経営方針の最上位に掲げ、高速道路ネットワークの整備、リニューアルプロジェクトの推進による老朽化対策、商業施設のリニューアルによる収益性の向上、i-MOVEMENTやi-Constructionの推進、新技術・新工法の導入によるコスト削減など多岐にわたる事業を進めました。また、グリーンボンド、ソーシャルボンドの発行を通じた資金調達の多様化にも継続的に取り組むことで、環境省が主催するESGファイナンス・アワード・ジャパンから表彰をいただきました。

コロナ禍では交通量が一時的に減少するなどマイナスの影響もありましたが、反面、デジタル化が飛躍

的に進展したという利点もありました。オンライン会議の浸透や、工事現場の遠隔臨場の実現など、働き方そのものが変化するきっかけとなりました。

また、デジタル化の推進は点検技術の進歩にも大きく寄与しています。

様々な技術と機械を用いることで、これまで人の目では点検が困難であった箇所をより効率的に点検ができるようになりました。

例えば、ドローンを活用した高さのある橋脚の目視点検や、レーダー探知による橋梁コンクリート床版の劣化状況の把握、音を用いた切土斜面を支えるアンカー部材の損傷確認など、先進技術を取り入れた点検手法の高度化を進めています。

技術の進歩に伴い対応すべき業務が増加する面もありますが、これまで以上に高速道路の状態を適切に把握でき、最適な維持修繕計画の策定が可能になります。

一方、引き続き取り組むべき課題もあります。限られたリソースを適切に配分できていたかという点では改善すべき部分がありました。道路構造物のメンテナンスの高度化・効率化へも引き続き取り組んでいかなばなりません。新経営計画の5年間ではこれまで以上に安全性を向上させるため、経営陣が事業に必要な資金の調達およびリソース配分の意思決定を確実かつ適切に行うとともに、現場を預かる組織は、点検の効率化、潜在リスクを早期に発見する技術の確立に向け取り組まなければならないと認識しています。

外部環境への対応

日本の少子高齢化とそれに伴う労働力不足、資材単価・労務単価の高騰、気候変動による災害の激甚



化・頻発化、脱炭素化に向けた社会的要請、そして自動車産業における技術革新など、当社グループを取り巻く状況は大きく変化しています。

特にこの1年で顕著になっていることとして、資材単価や労務単価の高騰が現場業務に深刻な影響を及ぼしていること、AIをはじめとする技術の進展が目覚ましいスピードで進んでいることの2点が挙げられます。AIの活用が進めば、これまでの仕事の仕方が大きく変わります。特に、現場を中心に動く組織と、AIで情報を整理・分析する組織は、働き方そのものが変容していくでしょう。この流れに遅れずに対応していかなければならず、早急に体制を整備する必要があると強く感じています。

こうした外部環境の変化を踏まえ、DXによる技術力・生産性の向上や点検・補修の高度化・効率化、高速道路における自動運転（レベル4）の実現に向けたインフラ整備や自動運転トラックの優先レーンの実証実験、そして、再生エネルギーの活用により高速道路を進化させていきたいと考えています。さらに、地域の皆さまや地方公共団体の皆さま、地域に根づく企業の皆さまとの連携強化も推進していきます。

新経営計画チャレンジV 2026-2030について

新経営計画の根幹は、これからも変わることのない「安全性の向上に向けた不断の取組みの深化」です。笹子トンネル天井板崩落事故の重大性を深く認

識し、安全を経営の根幹とする姿勢に変わりはありません。それを最上位の経営方針とし、当社グループの基幹事業である「安全・安心で利便性・快適性の高い高速道路空間の提供」、全世界的な課題である「脱炭素化をはじめとする地球環境保全への貢献」、そして今回新たに加えた「お客さまや地域、社会の課題に応える新たな価値創造」、これらのベースとなる「エンゲージメントの向上」、「持続的成長を支える経営基盤の強化」これら6つを経営方針として掲げています。

具体的には、道路構造物の安全性確保のための点検・補修はもちろん、路面の維持、渋滞損失時間の削減、休憩施設の混雑対策、CO₂の削減など、それぞれ目標を定めて着実に実行していきます。そして、これまで培ってきた現場力と技術力・ノウハウを当社グループの強みとして、地域社会との連携を強化し高速道路事業の枠を超えた社会貢献をめざします。

高速道路は物流・人流の円滑な交通を確保するための空間というイメージが強いですが、私たちのフィールドではEVの充電設備の提供、自動運転のためのインフラ整備、高速道路をご利用いただくお客さまに対して地域の観光業とタイアップした割引サービスの提供など、幅広く事業を展開しています。また、これらの推進には社員のスキル向上や日々の業務の効率化も不可欠です。さらに新経営計画では、地域共創や、インフラソリューションをベースとした高速道路の枠を超えた事業展開にも注力していく考えです。

企業価値の提供 経営計画チャレンジV 2026-2030

企業理念 私たちの役割

私たちは、安全を何よりも優先し、安心・快適な高速道路空間を24時間365日お届けするとともに、高速道路ネットワークの効果を、次世代に繋がる新たな価値へ拡げることにより、地域の活性化と暮らしの向上、日本の社会・経済の成長、世界の持続可能な発展に貢献し続けます。

私たちの基本姿勢

私たちは、コミュニケーションを大切に、「6つの基本姿勢」の実践を通じて、ステークホルダーの皆さまの期待に応えます。

- ① お客さま起点で考える
- ② 現場に立って考え行動する
- ③ 経験と知見を結集する
- ④ 生産性を高める
- ⑤ 変革を続ける
- ⑥ 社会の課題と向き合う

経営方針

Safety 安全

- ① 安全性向上に向けた不断の取組みの深化

Social 社会

- ② 安全・安心で利便性・快適性の高い高速道路空間の提供
- ③ お客さまや地域、社会の課題に応える新たな価値創造

Environment 環境

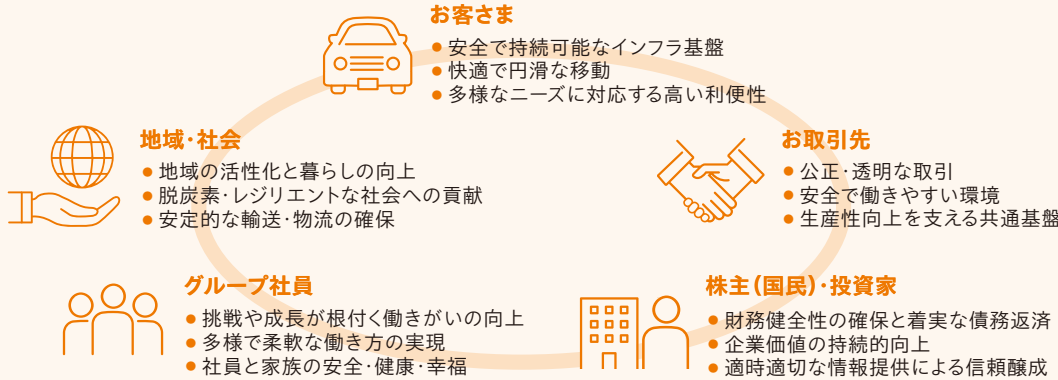
- ④ 脱炭素化をはじめとする環境保全への貢献

Governance ガバナンス

- ⑤ エンゲージメントの向上
- ⑥ 持続的成長を支える経営基盤の強化



ステークホルダーの皆さまへお届けする価値



新たに打ち出す2つの経営方針

前経営計画における4つの経営方針に、今回新たに2つの経営方針を打ち出しました。

1つ目は「お客さまや地域、社会の課題に応える新たな価値創造」です。これは、高速道路というネットワークの蓄積を、価値創造のプラットフォームとして展開していく時期に来ているという認識から生まれたものです。点検・補修ノウハウの提供といったインフラソリューション事業を、技術者の担い手不足に直面している自治体向けに本格的に展開していきます。法律で義務化された橋梁やトンネルの定期点検に対応できない自治体を支援し、私たちが高速道路で活用している様々な技術やノウハウ、安全対策のための機械の提供など、幅広く社会に還元していきます。

2つ目の「エンゲージメントの向上」は、こうした新しい挑戦を推進するために不可欠な基盤と考えます。社員の働きがいが高く、多様な働き方の選択肢を提供することで、一人ひとりの能力を最大限に引き出していきます。

具体的には、拠点を定めて働きたい社員に向けて、今年度から勤務エリアを限定した制度の選択肢を充実させており、多様な価値観に合わせた働き方の環境整備に努めています。社員のエンゲージメントは仕事のやりがいだけで決まるものではなく、それを補うために社員のライフスタイルの多様化に応える制度設計が極めて重要です。

また、異業種交流や研修にも力を入れています。国や地方公共団体の公的機関、研究機関、コンサルタント、さらにはメディアとの研修を通じた交流を積極的に進め、グループ内の常識にとらわれない多様な視野を持った人財を育てていきます。社外で学んだ知識や知見を会社に還元したいという社員意識を根付かせ、それを受け入れる企業風土を醸成します。その土壌作りとして、管理職研修にも注力しています。

安全性向上のための取組み

当社グループにとって、高速道路の安全性向上は永遠の挑戦課題です。「安全」を積み重ね続けることで、初めてお客さまの「安心」につながると考えます。お客さまに安心していただくために、私たちは安全を維持し続ける必要があります。

安全文化の継承も重要な課題です。現在、社員の約5割は、笹子トンネル天井板崩落事故の発生以降に入社しました。事故で何が起きたのかを直接知らない世代が増える中、安全啓発館を活用した「安全啓発研修」、現場でのOJT、各事務所での安全に関する職場討議を継続的に実施しています。約1万人いるグループ社員全員が、昨年度までに安全啓発研修を受け、今年度から2巡目に入っています。さらに、毎年経営陣が笹子トンネル天井板崩落事故のご遺族様と意見交換を行い、いただいたご意見を直接現場に赴いて社員に伝える取組みも続けています。このように繰り返し伝え続けることが、安全文化を当社グループに根付かせるための活動の根幹と考えています。

個人的な経験になりますが、私は以前、環境省に在籍していた時期があり、福島第一原発の放射性物質の処理について対応していました。その時痛感したのは、いくら数字やデータを根拠に安全性を説明しても、住民の皆さまはそれだけでは安心していただけないということでした。「安全」は何十年も積み重ねなければ「安心」につながらないという想いは、今の立場でも変わることはありません。この愚直なまでの継続こそが、お客さまからの信頼を築き、当社グループの未来を支える土台になると確信しています。

長年続けているリニューアルプロジェクトも、その確信を実現するために必要な事業の一つです。根底にあるのは、潜在的なリスクを洗い出したうえで早期に対応するという発想です。笹子トンネル天井板崩落事故の発生を受け、国が補修・保全に関する法律を制定し、5年に1回の法令点検を実施することとなり、5年以内に補修が必要となる構造物等については100%対応することが義務化されました。

だからこそ、リニューアルプロジェクトの一番の課題は「費用の効率化」と考えます。更新が必要な箇所に必要な資金を投入することで、単に補修前と同品質で作り直すだけではなく、より耐久性が高い状態への更新を追求します。さらに、従来は橋梁の床版を剥がして新しいものに取り替えていましたが、技術の進歩により、床版を張り替えず補強できたり、裏側のみを補強できるといった危険箇所だけの補修が可能になりました。このような対応は、労力や費用の効率化を実現すると認識しています。

持続的な活動を支える資金の調達

当社グループの事業は、安全性向上に必要な投資を惜しまないことが基本方針です。サービスエリアなどの関連事業の収益を高めながら、高速道路事業のリソース配分を慎重に見極め、バランスの取れた持続可能な経営を追求していきます。そのために、グリーンボンドやソーシャルボンドの発行など、資金調達の多様化にも引き続き注力していきます。

デジタル化に伴うコスト削減・効率化

業務効率化の要となるのが、デジタル化とAIの活用です。建設事業と保全事業のあらゆる分野で、現場から得られた情報を迅速に処理する仕組みを制度化します。これにより維持管理に必要な費用の削減を最大化させます。ペーパーレス化の実現に向けても引き続き取り組んでいきます。

さらに技術革新にスピード感を持って対応するために、今年度から新たにDXを推進する部署を新設し、DX専門の人財を育成するとともに、グループ全体で統制の取れたDXへの取組みを進めていきます。



ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

当社グループが管理している高速道路とその空間は大切な公共財です。安全を何よりも優先したうえで、高速道路ネットワークを確実に維持・管理し、持続的で快適な空間を提供します。それに加えて、デジタル化、脱炭素化、自動運転（レベル4）の実現など、外部環境の変化にも着実に応えることで社会の持続可能な発展へ貢献します。

そして、お客さま、地域の皆さま、お取引先、資金をご提供いただく投資家の皆さま、グループ社員、すべてのステークホルダーの皆さまと信頼関係を築き、新たな価値を提供するとともに、次世代に安全で安心・快適な高速道路インフラを引き継いでいくという、当社グループの使命と責任を全うしていくことをお約束いたします。

引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。