



2024年5月13日

各 位

会 社 名 日 本 道 路 株 式 会 社  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 石 井 敏 行  
(コード番号：1884 東証プライム市場)  
問 合 せ 先 経 営 企 画 部 長 和 田 勝 利  
(TEL：03-4235-3626)

### 中期経営計画2024(2024～2026年度)の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催された取締役会において、日本道路グループの基本方針と重点施策を取りまとめた「中期経営計画 2024 (2024～2026年度)」について決議しましたので、お知らせいたします。

当社グループは、中期経営計画2019 (2019～2023年度) にて掲げた経営数値目標及び経営指標目標の達成に向け、「民間受注の拡大」「営業利益率の向上」「働き方改革の推進」「安全衛生目標の設定」「環境目標の設定」「コンプライアンスの徹底」を重要課題として掲げて取り組んでまいりました。

2020年度に当期純利益ベースで過去最高益を達成したものの、その後の原材料価格の高騰、円安の進行、海外情勢等の影響により、最終年度である2023年度での経営数値目標の達成には至りませんでした。重要課題に対する取り組みについては、一定の成果は得られたと考えております。

新たに策定した中期経営計画2024 (2024～2026年度) は、当社グループを取り巻く事業環境の変化に柔軟に対応するために、3カ年計画といたしました。

具体的には、「コンプライアンスの徹底(法令等順守)」「提供サービスの品質と収益性の向上」「働き方改革から働きがい改革へ」「DE&Iの推進」を重要課題と掲げて経営を進めることで、マルチステークホルダーとの価値共創を推進してまいります。

創業100年を迎える2029年、そして、その先のさらなる発展を目指して新たな「共創」分野へも積極的に挑戦し、当社の経営理念「ESG経営を推進することによって、社会から信頼され、存続を望まれる企業になるとともに、持続可能な社会づくりに貢献する」をさらに深化させ、「技術で社会を支え続け、ひとの豊かな生活・命を守る企業」を目指してまいりますので、今後ともより一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

道からはじまる街づくり

日本道路グループ

中期経営計画2024

(2024~2026年度)



**NICHIDO**

## 目次

I	中期経営計画2019（2019～2023年度）の振り返り	1
II	創業100年、その先の未来構想	4
— 中期経営計画2024（2024～2026年度） —		
III	基本方針・トップメッセージ	7
IV	事業環境	9
V	3力年経営計画	10
VI	事業戦略	14
VII	成長戦略	26

# はじめに

～日本道路グループの「中期経営計画2024」策定にあたって～

## I 中期経営計画2019（2019～2023年度）の振り返り

中期経営計画2019 重要課題	実績 (計画値)	今後の重要課題
民間受注の拡大	2023年度 772億円(800億円)	事業収益性の向上
営業利益率の向上	2023年度 4.9%(6.1%)	品質の向上
働き方改革の推進	目標休日達成割合 2023年度 74.2%(125日)	付加価値の創造
安全衛生目標の設定	休業4日以上度数 2023年度 0.51(0.72)	働き方改革の進化
環境目標の設定	CO <sub>2</sub> 排出量削減 27%(20%) 指定副産物以外 再資源化率 90.2%(86.8%)	コンプライアンスの徹底
コンプライアンスの徹底	「7/30コンプライアンスの日」の制定 教育・啓蒙活動の継続実施 業務リスク管理体制の構築	多様性・公平性

## 中期経営計画2019の成果

### ◇経営数値目標・経営指標目標の達成

経営数値・経営指標の推移（連結）

（単位：百万円）

	2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2023年度		対中計目標				
			実		績				実		績		中計目標		差	異	達成率
建設事業受注高	126,322		136,764		120,340		127,896		143,513		137,000		6,513		104.8%		
売上高	建設事業	120,250		128,997		129,532		126,743		131,578		133,000		-1,421		98.9%	
	製造・販売事業	20,955		21,209		20,217		22,076		21,984		23,500		-1,515		93.6%	
	賃貸事業等	7,493		7,589		6,630		6,533		6,956		7,500		-543		92.8%	
	総売上高	148,699		157,797		156,379		155,353		160,519		164,000		-3,480		97.9%	
売上利益	建設事業	9.4%	11,287	10.8%	13,955	10.7%	13,810	9.8%	12,437	11.0%	14,501	9.5%	12,680	1,821		114.4%	
	製造・販売事業	15.5%	3,256	20.0%	4,240	9.2%	1,866	5.7%	1,259	10.6%	2,319	16.9%	3,960	-1,640		58.6%	
	賃貸事業等	17.7%	1,323	14.5%	1,102	19.5%	1,291	20.8%	1,361	20.7%	1,443	18.1%	1,360	83		106.1%	
	総売上利益	10.7%	15,867	12.2%	19,298	10.9%	16,968	9.7%	15,059	11.4%	18,264	11.0%	18,000	264		101.5%	
販管費	5.6%	8,351	5.4%	8,521	5.7%	8,765	6.0%	9,363	6.5%	10,430	4.9%	8,000	2,430		130.4%		
営業利益	5.1%	7,515	6.8%	10,776	5.2%	8,202	3.7%	5,695	4.9%	7,833	6.1%	10,000	-2,166		78.3%		
当期純利益	4.6%	6,792	4.8%	7,598	3.6%	5,667	3.7%	5,704	3.1%	5,053	4.0%	6,500	-1,446		77.7%		
ROE	8.2%		8.6%		6.1%		6.0%		5.1%		6.7%						
配当金	180円(36円)		260円(52円)		210円(42円)		280円(56円)		300円(60円)		220円(44円)		80円(16円)				
配当性向	23.3%		30.1%		32.6%		43.1%		52.1%		30.0%						

※2022年 3月 清水建設連結子会社化

※2023年10月 株式分割(普通株式1株につき5株の割合)

【建設事業－受注】官庁工事+純民間工事=直接受注(元請受注)の比率アップ 2019年度40.3%→2023年度52.1%

【建設事業－利益】徹底した工事管理により採算性が向上 2019年度 9.4%→2023年度11.0%

【製造・販売事業－売上】製造数量は全国的に1件あたりの事業縮小傾向により計画未達

【製造・販売事業－利益】

コスト増(原油価格高騰・円安の影響によるアスファルト価格の高止まり、人件費、燃料)、価格転嫁の遅れ、全国的な合材需要の減少

【販管費】

本社機能強化・賃金アップによる人件費、基幹システム更新費、本社・東京支店建替に伴う仮移転費等により増加

## 中期経営計画2019の成果

成長戦略投資実施状況（連結）

（単位：百万円）

	2019~2023年度				目標との差異
	目標	累計実施額	差異	実施率	
建設事業投資	10,000	7,950	-2,050	79.5%	M&Aの未実現
製造・販売事業拠点整備投資	24,000	9,064	-14,936	37.8%	関東・中部地区の都市型AP設立中止
営業拠点環境整備投資	4,000	2,629	-1,371	65.7%	拠点を自社所有から賃貸に変更
システム等情報投資	2,000	2,445	445	122.3%	基幹システム更新費用の増加
計	40,000	22,090	-17,910	55.2%	

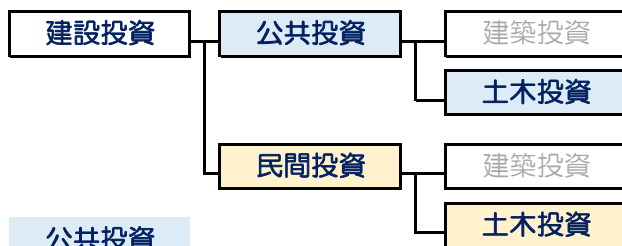
※賃貸事業向け設備投資は含んでおりません

<b>【建設事業投資】</b>		
・土浦テクノBASE（茨城県）※	5,784 百万円	
・その他 施工用機械等		※技術センター、機械センター、研修センターを併設した複合施設（創業100年記念事業の一環）
<b>【製造・販売事業拠点整備投資】</b>		
・泉北りんかい合材センター（大阪府）	1,624 百万円	都市型プラント（新設）
・上武アスコン（群馬県）	733 百万円	環境対策（CO <sub>2</sub> 削減）型バーナー導入プラント（更新）
・香川アスコン（香川県）	70 百万円	環境対策（CO <sub>2</sub> 削減）型ガス化プラント（更新）
・その他 既存部分更新関連等		
<b>【営業拠点環境整備投資】</b>		
・九州支店移転（福岡県）	360 百万円	
・四国支店建替（香川県）	320 百万円	
・その他 営業所移転・建替部分更新等		
<b>【システム等情報投資】</b>		
・基幹システム更新	2,017 百万円	23年振りの全面更新→業務効率化

## Ⅱ 創業100年、その先の未来構想

### 創業100年,そしてその先に求める姿

#### ～当社グループの主な事業環境～



#### 公共投資

- 2008年頃にピーク時である1990年の50%程度まで落ち込んだが、国土強靱化の推進もあって一定水準の20兆円超で堅調に推移すると予測、その後も国土強靱化実施中期計画が早期に策定され事業量が確保されると期待
- 都市部周辺を中心に道路ネットワーク整備への投資が進むと予測
- インフラの老朽化に対して大規模更新が継続すると予測
- WISENET2050に基づくシームレスネットワークの構築、10年後が目標とされる高速道路を活用した自動物流道路の整備などにも期待
- 防衛力抜本的強化において施設の強靱化が計画され複数年に亘って事業が推進
- 海外ODAはピークの1997年の50%程度まで減少しているものの、東南アジアや島しょ国などからの技術支援要請は多く、インフラ技術の輸出における貢献が期待される
- 公共施設の老朽化が進む中、国や地方公共団体の財政は厳しい状況が続き、公共サービスの効率的な提供が求められ、民間の資金やノウハウを活用するPPP/PFI事業の適用が推進される

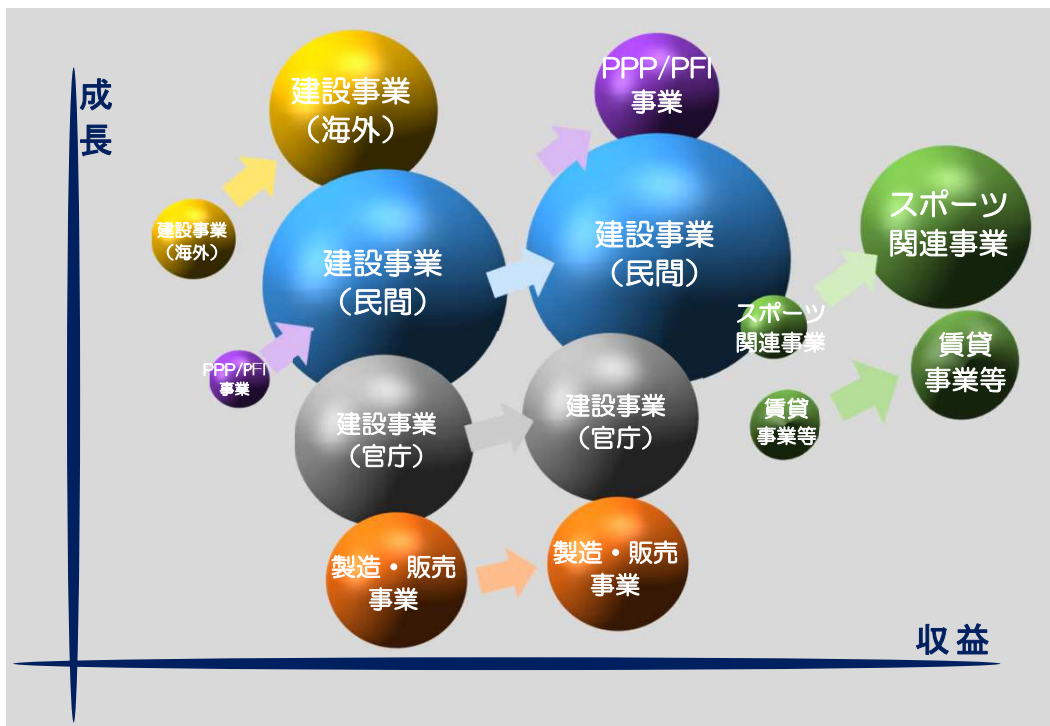
#### 民間投資

- 2010年頃から減少に歯止めがかかり、コロナ禍後に回復基調
- 再生可能エネルギーの普及に伴い、発電土木を始めとする環境対策事業への投資が増加傾向
- 大型プロジェクトとして新幹線やリニア中央新幹線の鉄道事業などが進行しており堅調に推移
- ライフスタイルの変化に伴い、首都圏を中心に倉庫・物流施設への積極的な投資が進むと予測
- 健康への関心が高まることでスポーツ参画人口が増加し、まちづくりや交流の拠点としての整備も含めて官民間問わずスポーツ関連事業への投資が進むと予測



# 創業100年,そしてその先に求める姿

## ～当社グループの主な事業環境～



建設事業	民間	【事業規模】	➡	【収益性】	➡	【成長性】	➡
	官庁	【事業規模】	➡	【収益性】	➡	【成長性】	➡
	海外	【事業規模】	➡	【収益性】	➡	【成長性】	➡
製造・販売事業	製造・販売事業	【事業規模】	➡	【収益性】	➡	【成長性】	➡
	※スポーツ 賃貸等	【事業規模】	➡	【収益性】	➡	【成長性】	➡
※共創事業	PPP/PFI	【事業規模】	➡	【収益性】	➡	【成長性】	➡

※ 従来の「賃貸事業等」からマルチステークホルダーと新たな事業展開を推進する「共創事業」に変更しました

- 建設業における状況は、労働人口の減少、2024年問題の対応など人手不足がさらに加速するとともに人件費が上昇すると予想
- 国内における建設投資は、官庁・民間を問わず、引き続き堅調に推移すると予測される
- アスファルトや燃料の調達は、為替や海外の不安定な情勢の影響を受けやすく、製造販売事業の根幹を成すアスファルト混合物製造の収益性はリスクを含む
- ヒトの暮らし方が変化し、多様性の尊重とともに心身の豊かな生活が一層求められていく



- 人財を確保するため、継続的な採用活動を実施するとともに、教育の充実化などにより働きがいのある企業を目指す
- 世界的に関心が高まっている環境対策への積極的な投資を進めるとともに、環境商品の販売も成長事業の1つの柱として注力していく
- 製造・販売事業においては、リサイクル事業の強化など新たな成長戦略を推進する
- 海外における建設投資は成長の可能性を秘めており事業拡大のチャンスが多い
- PPPのうち民間資金を活用するPFI事業は今後益々増加し13分野で30兆円規模が予定されており、道路・空港・スポーツ施設・公園などを主体に事業拡大を図っていく
- 健康意識の向上、高齢化による生活の充実化の需要を受けてスポーツ関連事業、健康関連事業の拡大を目指す





# 創業100年,そしてその先に求める姿

FY 2023 2024 2026 2029 2030 2035 2040 2050



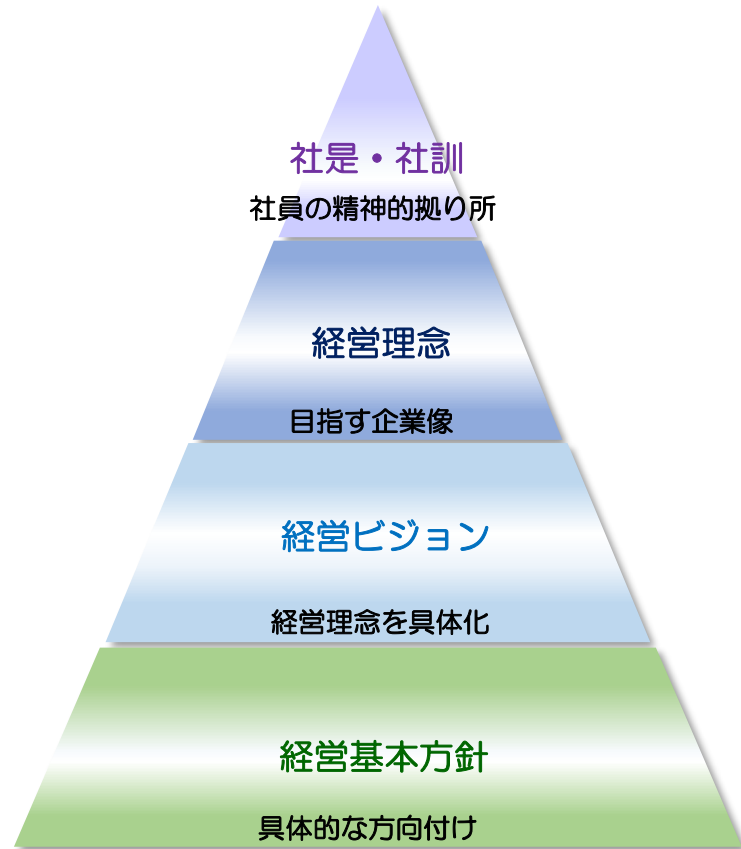
成長戦略	成長基盤の強化▶	飛躍的成長▶	次世代未来事業の創出・実現▶		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財投資強化</li> <li>環境事業拡大</li> <li>海外事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT・IT関連事業拡大</li> <li>健康関連事業拡大</li> <li>PPP/PFI事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周辺事業の領域拡大</li> <li>新規事業への領域拡大</li> </ul>		
環境目標	Nichido Blue & Green Vision 2050				
	Scope1,2削減	IT社内の地産地消	カーボン・オフ	Scope3削減	カーボン・ニュートラル
R&D目標	Nichido Mirai Tech-Plan 2050				
	DX推進	無人施工	補修技術の高度化	自己修復技術	
		次世代舗装技術	低温化合物	次世代交通への対応	スマートモビリティ

目次

- I 振り返り
- II 未来構想
- III 基本方針
- IV 事業環境
- V 経営計画
- VI 事業戦略
- VII 成長戦略

# 中期経営計画2024 ~さらなる成長の通過点として~

## Ⅲ 基本方針



子どもたちに誇れるしごとを。

SHIMIZU CORPORATION  
**清水建設**

社是「論語と算盤」

### 【社是】

「創意研鑽」「協調親和」「信用高揚」

### 【社訓】

- 一、創意を活かし 技術の向上と業務の改善に努めよう
- 一、責任を自覚し 緻密な計画と果敢な実行に徹しよう
- 一、誠意を尽くし 相互の協調と秩序の確立に努めよう
- 一、身心を健全にし 明朗な職場と幸福な家庭を築こう
- 一、社業に専念し 会社の繁栄を通じて社会に貢献しよう

### 【経営理念】

ESG経営を推進することによって、社会から信頼され、存続を望まれる企業になるとともに、持続可能な社会づくりに貢献する

### 【経営ビジョン】

- 「従業員を大切にできる会社」
- 「道路建設を通じて社会に貢献する」
- 「コーポレートガバナンスの充実」

### 【経営基本方針】

#### 安全衛生方針

人命尊重を最優先した安全第一主義を徹底し、労働安全衛生マネジメントシステムを継続的に改善、「安全文化」を定着させる

#### 品質方針

全てのステークホルダーから高い信頼と評価を得る企業として持続的な発展を目指すよう品質マネジメントシステムを実行し継続的に改善する

#### 環境方針

環境ビジョン「Nichido Blue & Green Vision 2050」に則り、地球環境負荷低減に向け環境マネジメントシステムを推進し、持続可能な地球環境の実現に貢献する

# 中期経営計画2024 ~さらなる成長の通過点として~

## Ⅲ トップメッセージ



### 創業100年、そしてその先も 真に必要とされる企業をめざして

2019年度からの5カ年計画を策定し、6つの重要課題を克服すべく業務改善を進めてきました。この間、環境配慮への重要性が高まるとともに、さまざまな情報開示があらたに必要な時代になりました。

3年以上にわたり、新型コロナウイルス感染症の影響で多くの試練に直面し、さらに、世界各地の地政学的な要因により原油価格や為替変動が続いており先行きが不安定ですが、最近では経済の回復は安定的なものとなりつつあります。当社もこの好機を捉え、収益の向上に向けて引き続き積極的な対応を行います。

民間企業の設備投資の回復とともに、清水建設の営業網を最大限に活かした質の高い受注、施主からの直接受注も着実に増えています。

同時に、働き方改革にも注力し、生産部門への人財のシフトを進めつつ、組織全体での効率的な業務遂行を目指していきます。

茨城県に建設した「土浦テクノBASE」の施設運用を2024年4月から開始しました。研究開発施設、研修施設、機械センター、テストヤードを併設しており、次の時代につながる技術開発や人財の育成、サプライチェーン全体の技術力向上、お客様を含めたステークホルダーへのPRに有効に活用していきます。

新中期経営計画2024は、時代の変化に柔軟に対応することを念頭に3カ年計画とし、これまでの施策を継続して実践していくとともに、コンプライアンスの徹底、高品質サービスの提供と事業収益性の向上、働き方改革の進化、DE&Iの推進の4つに重点を置いた計画としています。

コンプライアンスの徹底では、透明性と誠実性を大切にし、社内外からの信頼を築くための努力を続けていく必要があります。

事業収益性の向上に対しては、高い品質を確実に提供するとともに、リスク管理を強化し、収益力を最大化して、安定的な成長を追求します。

働き方改革のさらなる推進においては、新しい働き方と、生産性向上に取り組み、従業員の働く環境の向上を継続的に目指します。

そして、DE&Iの方針を掲げ、社内のみならずマルチステークホルダーの理解が進むよう、多様性に富む公平で持続可能な発展を目指していきます。

また、長期的視点では、国内の建設業は一定の事業規模で推移していくと思われ、事業エリアの拡大や事業領域の拡張などあらたな成長戦略が重要になると考え、社会の幅広いニーズに応えていくために協業やM&Aなどの共創事業も積極的に検討していきます。

2029年には創業100年を迎えます。これまで培ってきた技術力を確実に次の世代に繋げるとともに、さらにその先の発展、すべてのステークホルダーから信頼と高評価を得る企業としてあり続けるため、その通過点として中期経営計画の目標を全社員で共有し、質の高い受注、高品質の施工・製品の提供、質の高い経営を推進していきます。

日本道路株式会社  
代表取締役社長

石井敏行

## IV 事業環境

### ～これから3力年の事業環境～

#### 【建設事業】

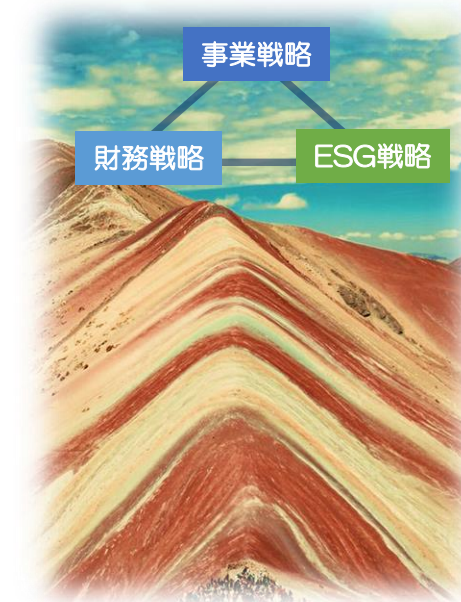
- 官庁工事  
引き続き同規模で公共投資が実施される
- 民間工事  
堅調な企業利益を背景に設備投資マインドは高水準を維持すると予想
- 資材価格  
海外からの輸入品の高騰や国内人件費の上昇により資材価格も上昇すると予想
- 人件費  
2024年問題に加えて、少子高齢化がさらに進むことが影響し人件費も高騰へ

#### 【製造・販売事業】

- 製造数量  
全国的に1件あたりの事業縮小傾向により製造数量は減少していくと予想
- 資材価格  
原油を原料とするアスファルトは原油価格と為替の影響を、また、国内調達骨材の価格変動、  
運送業の働き方改革の影響を大きく受ける
- 環境対策  
地球温暖化の抑制に向けた社会の要請はこれまで以上に高まり、環境負荷低減対策の実行が  
要求される  
インフラ、設備更新に伴い発生する廃材（アスファルト、コンクリート廃材）の再利用需要が高まる

#### 【共創事業】※

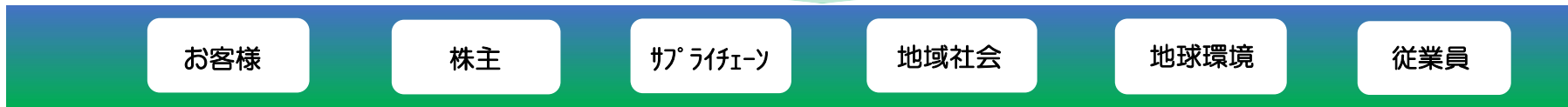
- 投資環境  
新型コロナウイルス等の影響により社会環境が変わりリース業界の需要はやや弱含みだが、建設関連  
業界では職場の環境改善関連で需要あり
- PPP/PFI事業が拡大（道路、公園ほか）
- 環境意識の向上に伴い、環境負荷低減商品（エコ商品）の需要が拡大
- 高齢化や健康意識の向上に伴い、スポーツ関連、健康関連事業の需要が増加



※ 従来の「賃貸事業等」からマルチステークホルダーと新たな事業展開を推進する「共創事業」に変更しました

V 3カ年経営計画

経営基本方針	中期経営計画2024 重要課題
<p><b>品質MS</b> 全てのステークホルダーから高い信頼と評価を得る企業として持続的な発展を目指すよう品質マネジメントシステムを実行し継続的に改善する</p> <p><b>安全MS</b> 人命尊重を最優先した安全第一主義を徹底し、労働安全衛生マネジメントシステムを継続的に改善、「安全文化」を定着させる</p> <p><b>環境MS</b> 環境ビジョン「Nichido Blue &amp; Green Vision 2050」に則り、地球環境負荷低減に向け環境マネジメントシステムを推進し、持続可能な地球環境の実現に貢献する</p>	<p>コンプライアンスの徹底（法令等順守）</p> <p>提供サービスの品質と収益性の向上</p> <p>働き方改革から働きがい改革へ</p> <p>DE&amp;Iの推進</p>



マルチステークホルダーとの価値共創

100年企業として次世代につながる発展へ

## 中期経営計画2024の数値目標

### ◇経営数値目標・経営指標目標（連結）

（単位：百万円）

	2023年度		2024年度		2026年度		対2023年度		
	実績		計画		目標				
工事受注高	143,513		138,000		139,000		96.9%		
売上高	建設事業		131,578		135,000		137,000	104.1%	
	製造・販売事業		21,984		23,000		24,000	109.2%	
	共創事業※		6,956		7,000		8,000	115.0%	
	総売上高		160,519		165,000		169,000	105.3%	
売上利益	建設事業		11.0%	14,501	11.6%	15,600	12.4%	17,000	117.2%
	製造・販売事業		10.6%	2,319	10.4%	2,400	10.4%	2,500	107.8%
	共創事業※		20.7%	1,443	21.4%	1,500	25.0%	2,000	138.6%
	総売上利益		11.4%	18,264	11.8%	19,500	12.7%	21,500	117.7%
販管費	6.5%	10,430	6.7%	11,000	6.8%	11,500	110.3%		
営業利益	4.9%	7,833	5.2%	8,500	5.9%	10,000	127.6%		
当期純利益	3.1%	5,053	3.2%	5,200	3.9%	6,600	130.6%		



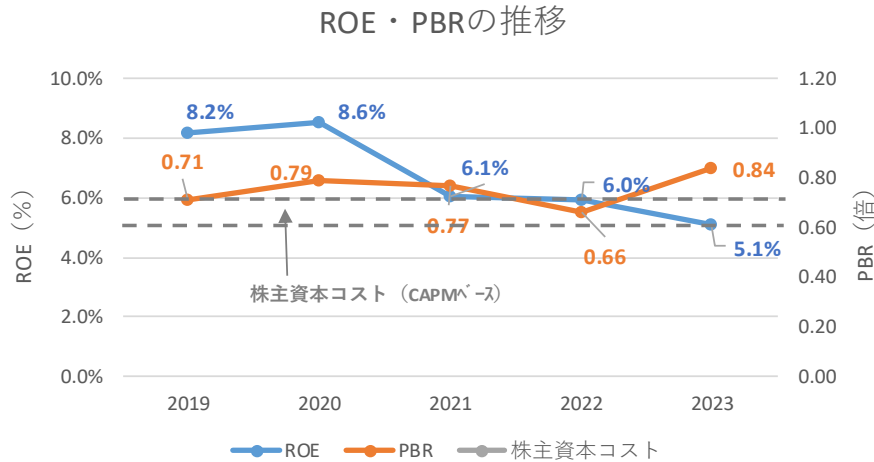
※ 従来の「賃貸事業等」からマルチステークホルダーと新たな事業展開を推進する「共創事業」に変更しました

- 【建設事業－受注】 官庁工事+純民間工事=直接受注(元請受注) の比率を安定的に向上  
⇒ 2023年度：52.1%→2026年度：50%以上
- 【建設事業－利益】 見積時審査の徹底と徹底した工事管理により採算性を向上  
⇒ 2023年度：11.0%→2026年度：12.4%
- 【製造・販売事業－売上】 全国的に合材の需要は減少傾向
- 【製造・販売事業－利益】 原油価格・為替に起因するアスファルト価格や価格転嫁の動向リスクにより2023年度の利益水準を維持
- 【共創事業－売上】 既存事業の拡大に加えて、今後成長が期待できる環境関連製品の販売事業、スポーツ関連事業、健康関連事業、PPP/PFI事業に進出
- 【共創事業－利益】 付加価値を付けた事業展開を推進し収益性の高い事業として注力
- 【販管費】 本社機能強化&賃金アップ、土浦テクノBASE運営費等人的投資、基幹システム更新費、東京支店建替、本社建替により増加

# 中期経営計画2024における企業価値向上の取り組み

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

## ◇ 現状分析・評価・課題



## 【現状認識】

【株主資本コストの計算前提】 CAPMに基づく		
リスクフリーレート	β (ベータ) 値	市場リスクプレミアム
国債 (10年) 利回を1%として設定	当社固有のリスク (60ヶ月: TOPIX)	リスクフリーレートに対する超過リターン期待値を6%として設定

株主資本コスト (CAPM) は、概ね5~6%程度と認識している。

## 【評価】

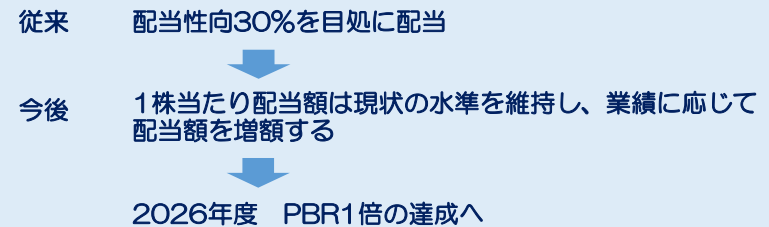
自己資本利益率 (ROE) は5.1% (2023年度) で資本コストを超える資本収益性を達成できていない状況である。また、PBRは1倍を下回る位置で推移しており、ROEの向上を含めた改善が必要であると認識している。主な要因は、製造・販売事業の収益性悪化、自己資本比率の増加と考えている。中期的にROE 7%以上を目指していく。

## ◇ 今後の取り組み方針

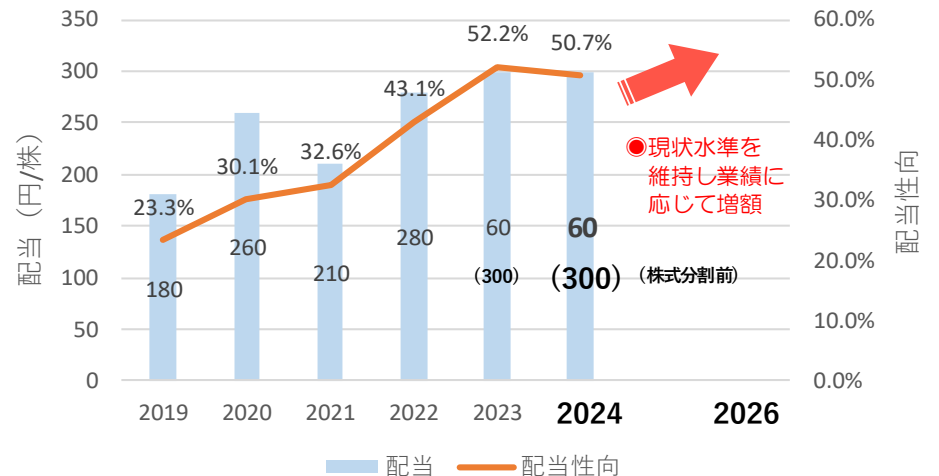
### ● 中期経営計画事業戦略の確実な実行

- 建設事業：直接受注の拡大、M&Aによる事業拡大
- 製造・販売事業：リサイクル事業の強化
- 共創事業：既存事業以外の領域を新規開拓

### ● 株主還元強化



## 配当 - 配当性向の推移



## 中期経営計画2024における企業価値向上の取り組み

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

### ◇ 今後の取り組み方針

#### ● キャッシュフローアロケーション

営業CF (FY24-26)	約280億円		
	約135億円	約50億円	約95億円
設備投資	M&A投資	配当	
建設事業	15億円		
製造・販売事業	70億円		
環境整備システム	44億円		
	6億円		

#### 【設備投資】

DX活用による業務効率化をさらに推進するとともに、GHG削減目標の達成に加えて環境負荷価値の創出により収益性を向上させる。事業拠点の整備においても事業拡大を念頭に置いた投資を行う。

#### 【M&A投資】

事業拡大・成長分野として、建設事業の施工体制の強化、スポーツ関連事業・健康関連事業への投資を行う。

#### 【配当】

キャッシュフローの配分を意識した施策を推進する。

#### ● IR活動の強化

● 決算説明会の頻度増加（年1回 ⇒ 2回へ）

● 個人株主や機関投資家向けのIR活動の実施

#### IRミーティング実績

	2019	2020	2021	2022	2023
面談回数	9	8	12	20	26
面談人数	9	8	13	28	34

#### ● 取締役会におけるIRミーティングの結果報告とフィードバック

##### 取締役会 報告・協議実績

	2019	2020	2021	2022	2023
報告・協議回数	0	0	6	12	12

#### ● 英文での情報開示強化

##### 英文による情報開示

	決算短信	決算説明会資料	株主総会招集通知	統合報告書	中期経営計画	適時開示
現状	○	○	○	○	×	×
予定	○	○	○	○	○	○

今後、投資判断に影響が大きいと考える中期経営計画、適時開示情報についても対象として拡充する。

#### ● 特別委員会における協議

##### 特別委員会 協議実績

		2022	2023
協議回数	定例	4	4
	臨時	5	1

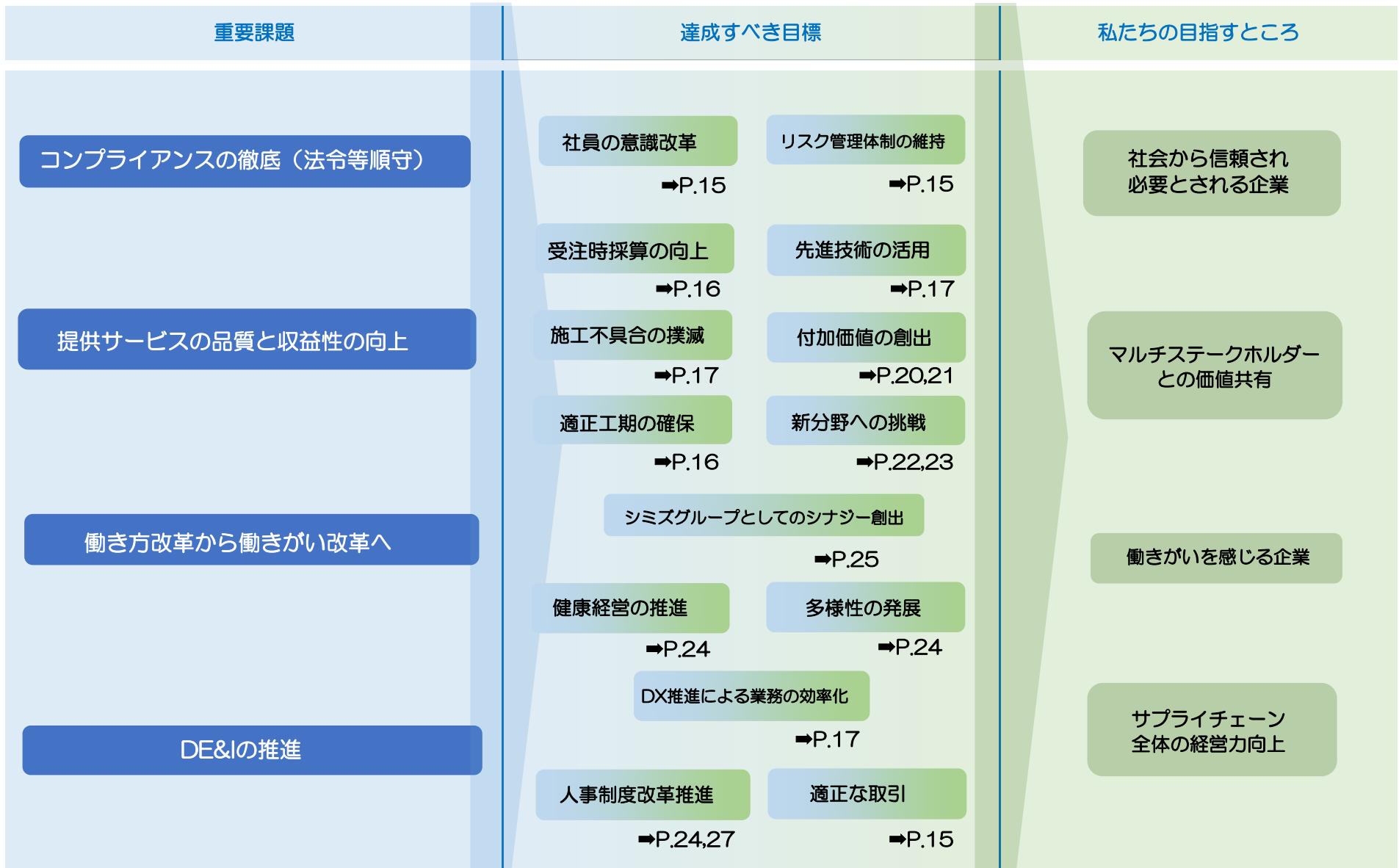
当社は、少数株主の利益保護の観点から、親会社である清水建設株式会社またはその完全子会社との重要な取引・行為について、審議・検討を行う組織として、特別委員会を設置している。

現在、特別委員会は独立社外役員から選任された3名で構成されており、四半期に1回の定例委員会と必要に応じて開催する臨時委員会により、審議・検討事項に該当する取引等について審議・検討を行い、取締役会に対して助言・勧告を行っている。取引条件の妥当性および手続の公正性を確保することにより企業価値向上を図る。



VI 事業戦略

企業価値向上のための重要課題・目標



## VI 事業戦略

### コンプライアンスの徹底（法令等順守）

広く社会に目を向け、基本を堅守し、企業グループを取り巻く社会からの要請に対して、真摯に対応する企業文化への深化に不断に取り組みます



清水建設と連携したコンプライアンス活動を継続していきます



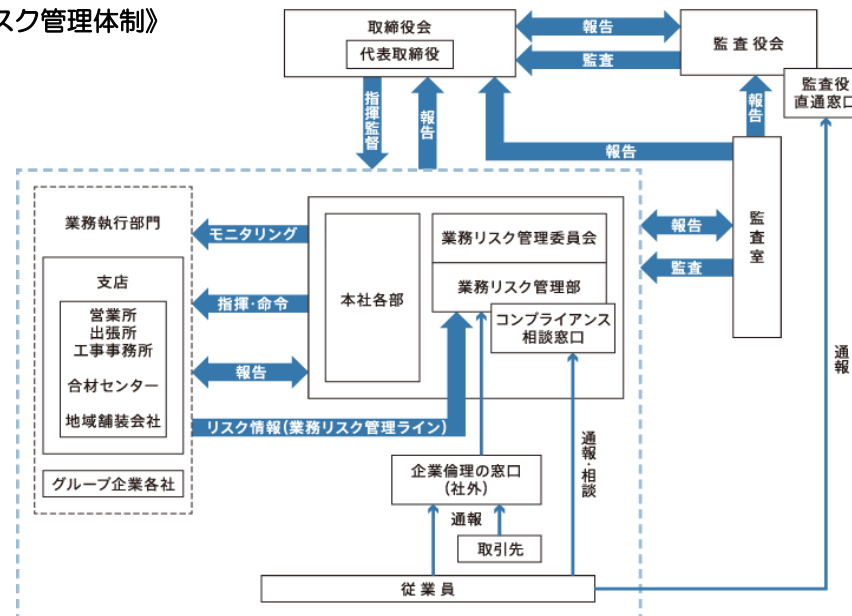
### ◇内部統制活動を不断に実施

- ・リスク管理体制に基づく、内部統制構成要素（組織体制、職務権限・責任、業務システム手続）の改善活動（PDCA）を不断に実施
- ・結果を評価する各種モニタリング機能の定期的な検証

### ◇コンプライアンス意識の深化

- ・コンプライアンスに係る、情報共有、教育訓練の強化ならびに重大事件の教訓伝承による再発防止の徹底
- ・業務リスク管理委員会、業務リスク連絡会等を通じたコンプライアンス意識の啓発と一層の意識向上
- ・各種通報窓口（コンプライアンス相談窓口、日本道路企業倫理の窓口）に寄せられた情報への適切な対応

《リスク管理体制》



提供サービスの品質と収益性の向上

建設事業

◆建設事業利益170億円・利益率12.4%を目指す

日本道路

◆安定的に直接受注50%以上を目指す

2026年度 直接受注

官庁390億 + 民間190億 ⇒ 580億

- ・官庁 業界トップシェアの継続
- ・民間 直接受注の拡大

質の高い受注の確保

- ・設計、提案による質の高い受注獲得
- ・継続取引の顧客に対しての営業活動
- ・適正工期確保をふまえたうえでの利益確保

当社の舗装技術を活かしたさまざまな施設



(連結) (単位：百万円)

	2023年度	2024年度	2026年度
	実績	計画	目標
建設事業利益	14,501	15,600	17,000
利益率	11.0%	11.6%	12.4%

(単体) (単位：百万円)

	2022年度		2023年度		2024年度		2026年度	
	実績		実績		計画		目標	
官庁	38,892	10,546	51,747	15,403	40,000	18,000	39,000	19,000
民間								
直接受注高	49,438		67,151		58,000		58,000	
比率	44.0%		52.1%		50%		50%	

従来の受注活動から転換した戦略的営業活動の推進

- ・営業情報の収集、管理を実施しマーケティング戦略の検討
- ・顧客のニーズを踏まえた提案、設計による営業を展開
- ・清水建設グループとの連携による受注拡大
- ・営業担当者、工務担当者の計画的な育成
- ・多様化する発注様式に対応した総合評価提案力の向上

祖業とする舗装工事を中核とし周辺市場に積極参加

- ・土木工事 : 高速道路大規模更新工事、再生可能エネルギー関連工事
- ・スポーツ関連事業 : 競技場、学校グラウンド、スポーツ施設工事
- ・自動車関連事業 : テストコース、工場の舗装工事
- ・物流関連事業 : 輸送物流施設の舗装および建築工事
- ・PPP/PFI事業 : 交通インフラメンテナンス、スポーツ・公園施設PFIへの参画

日本道路

◆工事採算性の向上に注力する

適正管理による収益向上

- コスト意識改革の推進
- 品質確保のための支援体制の強化

三現主義の継続

- 現場現物現実 みて判断する提案技術力の継承

AIを活用した施工・DX推進による業務の高度化と効率化

- 小規模ICTのさらなる推進
- CIMの活用による施工プロセスの効率化
- AIの活用による属人的スキルの継承

研修・研究施設「土浦テクノBASE」での教育・開発の充実化

- 恒常的な社員技術力の向上
- 新たな付加価値の創造
- 関連会社、協力業者を含めたグループ全体の技術力向上



地域舗装会社

◆事業規模220億円への拡大を目指す

(地域舗装会社 合計)		(単位：百万円)		
	2023年度	2024年度	2026年度	
	実績	計画	目標	
受注高	18,192	20,000	22,000	

全国34拠点から  
地域を支える



地域のインフラ整備



・舗装工事を主体とした効率の良い経営

・機動力を活かしたスピーディな対応

・地域社会への貢献

・小規模ICT活用の推進による品質の向上と施工の効率化

・M&Aによる事業規模の拡大

まちづくりへの貢献



豊かな生活の場の提供



海外事業

◆事業規模50億円への成長を目指す

タイ日本道路



日本道路マレーシア



(海外事業 合計)		(単位：百万円)		
	2023年度	2024年度	2026年度	
	実績	計画	目標	
工事受注高	1,373	3,300	5,000	

・ 高度舗装技術によるインフラ整備への貢献

・ 耐久性向上技術の展開

・ 営業体制、施工体制の強化

・ シミズグループとしてのグローバル展開



製造・販売事業

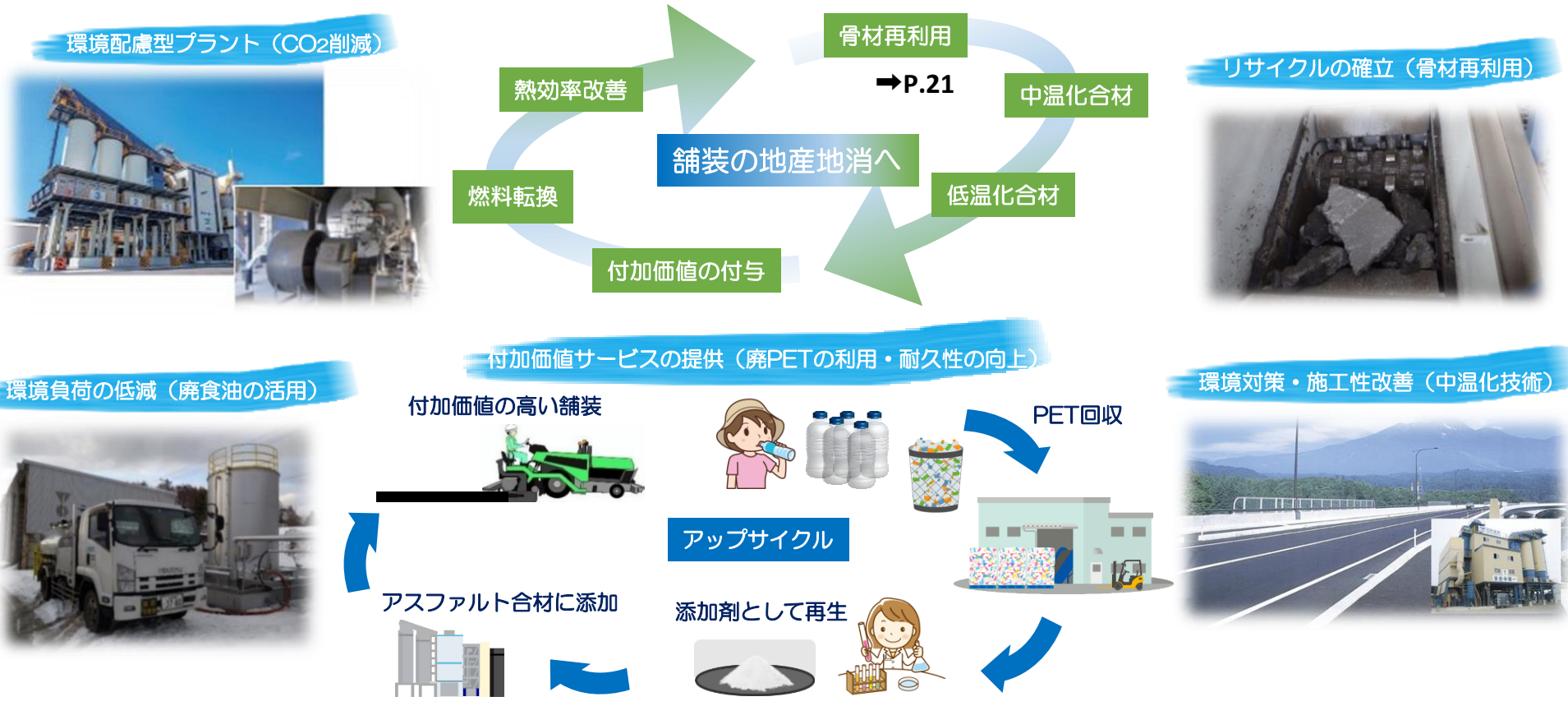
◆売上利益25億円,利益率10.4%を目指す

- ・リサイクル事業の強化（アスファルト・コンクリート廃材） →P.21
- ・環境対策（GHG削減）の推進  
GHG：Green House Gas（温室効果ガス）
- ・付加価値サービスによる競争力の強化
- ・拠点の統廃合、協業化による効率的経営

(連結) (単位：百万円、千t、%)

	2023年度	2024年度	2026年度
	実績	計画	目標
売上高	21,984	23,000	24,000
製造数量	2,315	2,350	2,300
シェア	6.7%	6.9%	7.0%
業界総数量	34,493	34,000	33,000
売上利益	2,319	2,400	2,500
利益率	10.6%	10.4%	10.4%

目次  
I 振り返り II 未来構想 III 基本方針 IV 事業環境 V 経営計画 VI 事業戦略 VII 成長戦略



製造・販売事業

貴重な骨材のリサイクル技術で収益向上へ



目次

- I 振り返り
- II 未来構想
- III 基本方針
- IV 事業環境
- V 経営計画
- VI 事業戦略
- VII 成長戦略

Mechanical Grinding：機械的（物理的）研削による骨材被膜の除去



**共創 (Cc) 事業**

従来の「賃貸事業等」からマルチステークホルダーと新たな事業展開を推進する「共創事業」に変更しました (Cc : Co-Creation)

**◆売上利益20億円,利益率25%を目指す**

働き方を支援 (マルチJobCar)



安全への貢献 (特殊車両)



(連結)

(単位:百万円)

	2023年度	2024年度	2026年度
	実績	計画	目標
売上高	6,956	7,000	8,000
売上利益	1,443	1,500	2,000
利益率	20.7%	21.4%	25.0%

**既存事業**

リース事業

商事事業

環境 (リサイクル) 事業

スポーツ関連事業

健康関連事業

保険代理店事業

**拡大事業**

・リース事業、商事事業の拡大

マルチJobCar独自開発車両、特殊車両の拡販

安全商材の拡販

・M&Aによる事業領域の拡大

スポーツ関連事業

環境関連 (リサイクル) 事業

健康関連事業

→P.23

・PPP/PFI事業への参画

交通インフラセットマネジメント、スポーツ・公園施設PFI

**スポーツ施設**



共創 (Cc) 事業

環境関連 (リサイクル) 事業



炭素貯蔵した木質ブロックとしての有効活用

間伐材

さまざまな廃棄物の有効利用へ

竹材

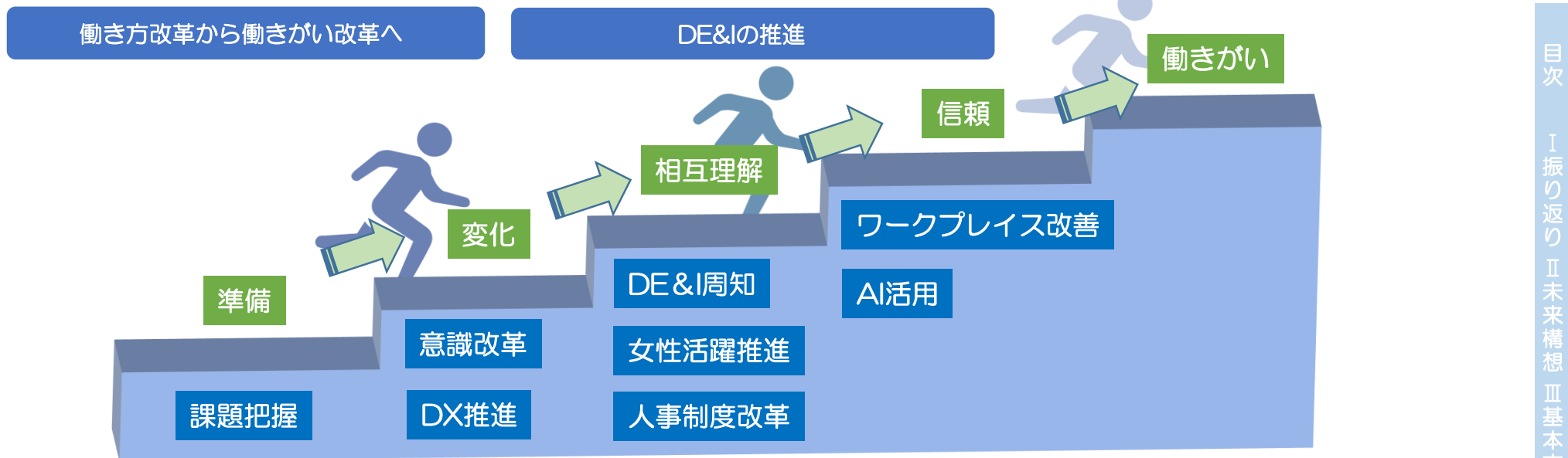
樹皮 (バーク材)

コーヒー

米ぬか

緑茶・紅茶・りんご

目次  
I 振り返り II 未来構想 III 基本方針 IV 事業環境 V 経営計画 VI 事業戦略 VII 成長戦略



2024年問題をターゲットとして、働き方改革を進めてきました。「リスペクト36」と題して残業時間の短縮や休日の確保について、所属ごとに課題を抽出し、さまざまな対策の試行を実施しています。今後は、DXによる業務のさらなる効率化、DE&Iの方針に基づく多様性や公平性の教育などを通して、新しい働き方を確立するとともに、人事制度の見直しやAIの活用検討により働きがいを感じる企業を目指していきます。

生活しやすい職場へ



活気ある職場へ



認め合う職場へ



働きがいのある職場へ



人的資本投資

👉 P.27

シミズグループとしてのシナジー共創

土木工事のJVでの受注をきっかけとして新技術の創造、人財の交流、ガバナンスレベルの向上など幅広い分野にわたって着実に共創を進めています



民間受注拡大

技術展示会の共同出展



新技術のシナジー効果を期待した展示会での共同出展



研究開発・DX対応

安全技術の共同開発



AI技術を活用しヒトを高度に認識する技術を開発・実用化

付加価値製品の共同開発



バイオ炭をアスファルト舗装の材料に使用することで炭素固定できる技術を共同開発

土木工事での協業



官庁工事を主体にそれぞれの強みを活かすため共同企業体を構成



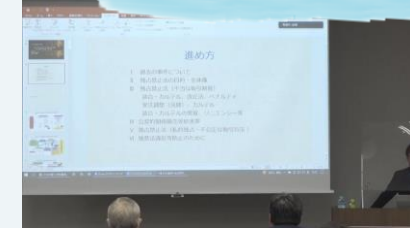
土木工事JV

海外事業での協業



インフラ整備を始めとした海外の建設工事に協業で対応

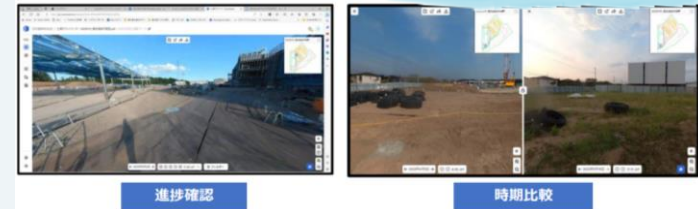
コンプライアンス研修



ガバナンス強化、コンプライアンスの徹底について情報と教育の共有化



ICTツールの開発・活用



現場の進捗状況をリアルタイムで把握できるシステムなどを開発、活用して効率的な現場管理を実現

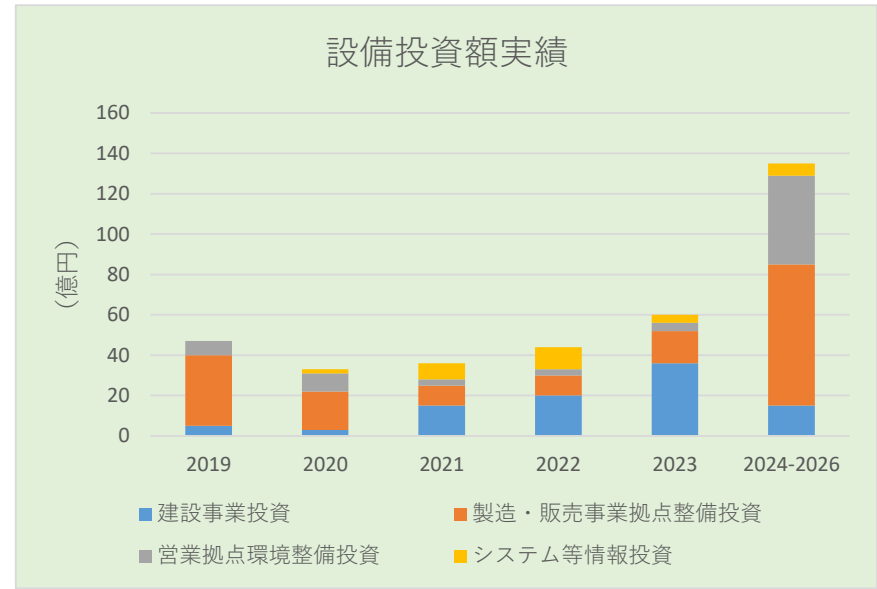
## Ⅶ 成長戦略

### 投資計画

安定的な経営基盤の構築のため、成長分野・環境負荷低減に対しスピード感をもって設備投資を実行します

<b>設備投資</b>	13,500百万円
<b>■ 建設事業投資</b> ● 新技術（工法）開発 ● 生産性向上 ● 安全対策・環境対策機械の導入	1,500百万円
<b>■ 製造・販売事業拠点整備投資</b> ● 環境負荷低減装置(CO2削減、大気汚染防止) ● リサイクル事業関連装置 ● 維持更新関連	7,000百万円
<b>■ 営業拠点環境整備投資</b> ● 職場環境改善	4,400百万円
<b>■ システム等情報投資</b> ● 管理業務の効率化(省力化・省人化) ※ 賃貸事業向け設備投資は含んでおりません	600百万円

<b>M&amp;A投資</b>	5,000百万円
<b>■ 事業規模・領域拡大</b> ● 建設事業・・・既存領域の規模拡大 土木・舗装周辺 ● 製造・販売事業・・・拠点更新/リサイクル事業の拡大 リサイクル事業の領域拡大 ● 共創事業・・・新規事業への取組 スポーツ施設運営関連 ECO商品販売関連	5,000百万円



スポーツ関連施設



ECO商品の製造・販売



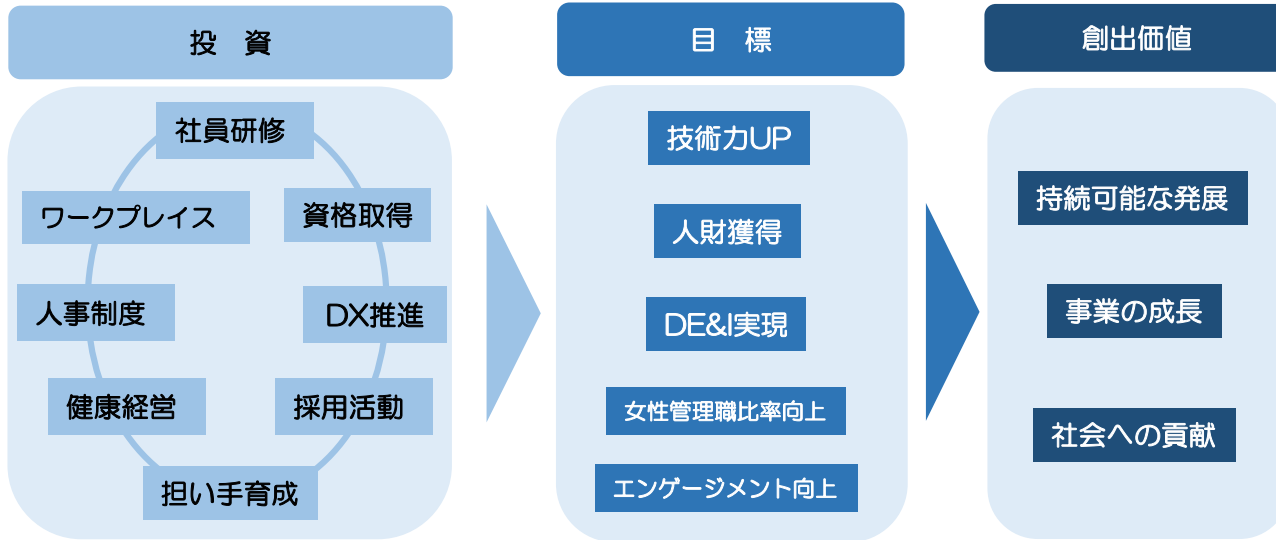
# 人的資本投資

日本道路グループの持続可能な発展に不可欠な従業員エンゲージメント、組織エンゲージメントの向上に向けて継続的に積極投資を行います

(連結) (単位：百万円)

	2022年度	2023年度	2024~2026年度
	実績	実績	3カ年計画
人的資本	570	555	2,942
技術開発	545	675	2,300
環境関連	1,723	3,634	7,047

設備への直接的な支出ではなく、諸経費（人件費を含む）、減価償却費などの積み上げ



2024年4月から運用を開始した『土浦テクノBASE』



		2024	2025	2026
人事制度	社員区分見直し	[Progress bar]		
	雇用期間延長	[Progress bar]		
社員教育	社員研修	土浦テクノBASEの活用		
	資格取得支援	[Progress bar]		
環境整備	各所拠点整備	[Progress bar]		
	DX推進	IT・AIの活用		
DE&I	健康経営	健康経営優良法人		
	働きがい改革	えるぼし・くるみん認定		

# 人的資本投資



## 土浦テクノBASE

研修センター、技術研究所、機械センターの併設により  
技術・技能の継承と社員に寄り添った教育の実現へ

技術実習や新技術開発のためのテストヤード



基本的な舗装の実習から特殊工法の体験、新技術の検証などを研究施設敷地内で実施することが可能

歩いて学べる屋外エリア



屋外に配置されたさまざまな特殊舗装に直接触れることによる効果的な技術学習

働く場所を選択できるワークスペース



フリーアドレス導入により、社内コミュニケーションの活性化と業務効率の向上へ

次世代のための技術開発



SDGsやカーボンニュートラルなど環境に配慮した技術開発、最先端の試験機器を活用した実習

長期研修を可能にする宿舎棟を完備



様々な職種、年齢の社員に対して丁寧な教育を実施する目的で宿舎を完備

コミュニケーションの中心となる大階段



大階段を中心に社員同士の会話が自然と始まるようなインフォーマルなコミュニケーションを生み出し働きやすい環境を提供



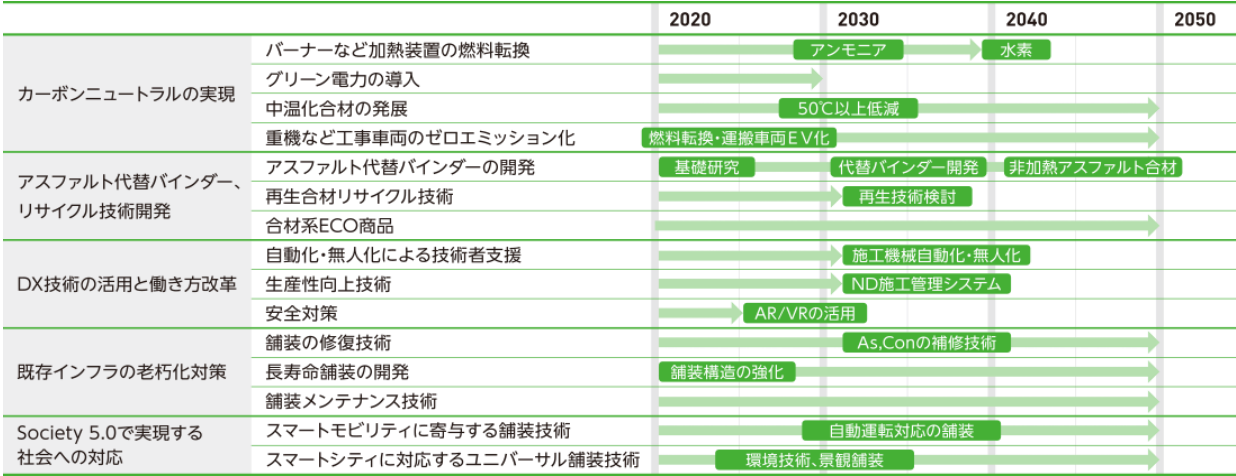
## 技術開発投資（中長期技術開発計画）

SDGsのゴールである2030年、さらにその先の2050年に向けた新技術開発計画『Nichido Mirai Tech-Plan 2050』の達成に向けて積極的な投資を行います

	(単位：百万円)		
	2022年度	2023年度	2024~2026年度
	実績	実績	3カ年計画
人的資本	570	555	2,942
<b>技術開発</b>	<b>545</b>	<b>675</b>	<b>2,300</b>
環境関連	1,723	3,634	7,047

設備への直接的な支出ではなく、諸経費（人件費を含む）、減価償却費などの積み上げ

### 『Nichido Mirai Tech-Plan 2050』ロードマップ



- ・カーボンニュートラルの実現・・・中温化合材の発展、重機などの工事車両のゼロエミッション化（50℃低減に向けた低温化合材の開発、廃食油等への燃料転換）
- ・アスファルト代替バインダー、リサイクル技術開発・・・再生合材リサイクル技術の開発（化石燃料アスファルトの代替バインダー開発、合材再生技術の高度化）
- ・DX技術の活用と働き方改革・・・自動化・無人化による技術者支援、生産性向上技術の開発（AIを用いたセンシング技術の開発、非接触出来形品質管理システムの開発）
- ・既存インフラの老朽化対策・・・長寿命舗装の開発、舗装メンテナンス技術の高度化（舗装診断管理技術の迅速化・省カ化システムの構築）
- ・Society5.0で実現する社会への対応・・・スマートモビリティに寄与する舗装技術の向上（斜面機械を含めた自動化技術の高度化、ユニバーサル舗装技術の高度化）



太陽光発電舗装



無人化施工

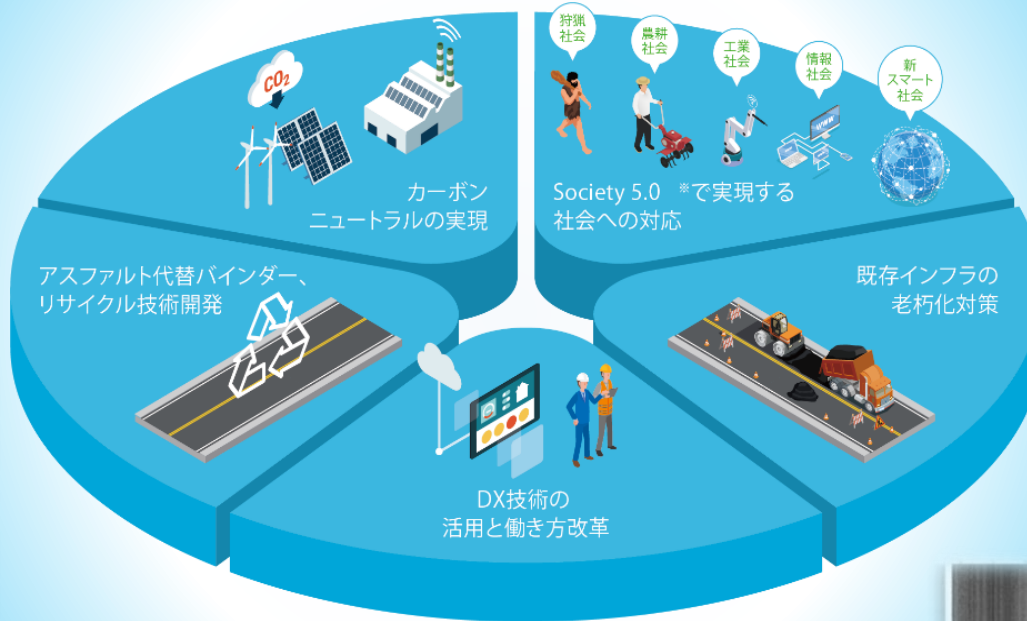


骨材リサイクル技術



# 道の先の「未知」を切り拓く

## Nichido Mirai Tech-Plan 2050



セルフヒーリング



アスファルト代替舗装



舗装診断技術



カーボン固定舗装



可視化技術

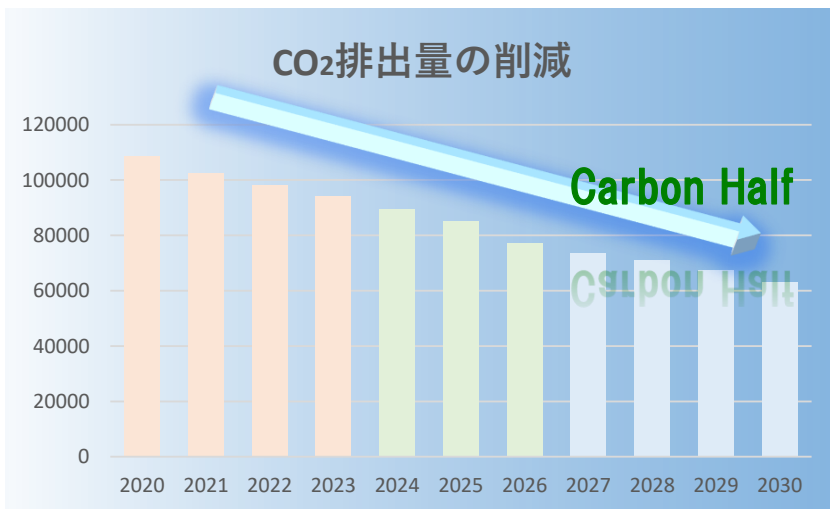


目次

- I 振り返り
- II 未来構想
- III 基本方針
- IV 事業環境
- V 経営計画
- VI 事業戦略
- VII 成長戦略

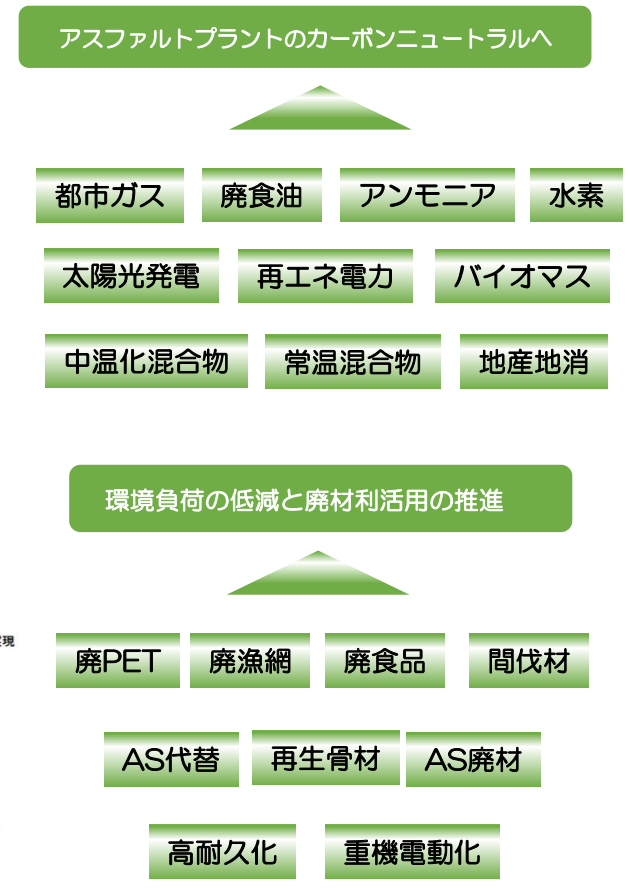
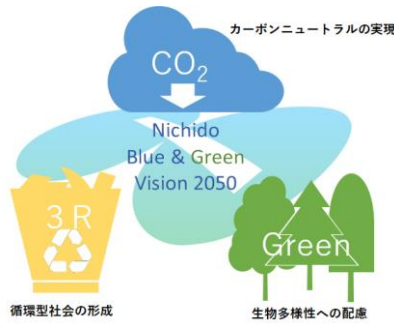
## 環境関連投資

2030年のカーボンハーフ、  
2050年のカーボンニュートラルを目指し、  
『Nichido Blue&Green Vision 2050』の  
方針に沿って機動的な投資を行います



(連結) (単位：百万円)

	2022年度	2023年度	2024~2026年度
	実績	実績	3カ年計画
人的資本	570	555	2,942
技術開発	545	675	2,300
環境関連	1,723	3,634	7,047



アスファルトプラントのカーボンニュートラルへ

環境負荷の低減と廃材利活用の推進

廃PETの再利用

骨材の再生



美しく豊かな地球を次の世代に

Nichido Blue&Green Vision2050

都市ガス化



廃漁網の再利用



廃食油の活用



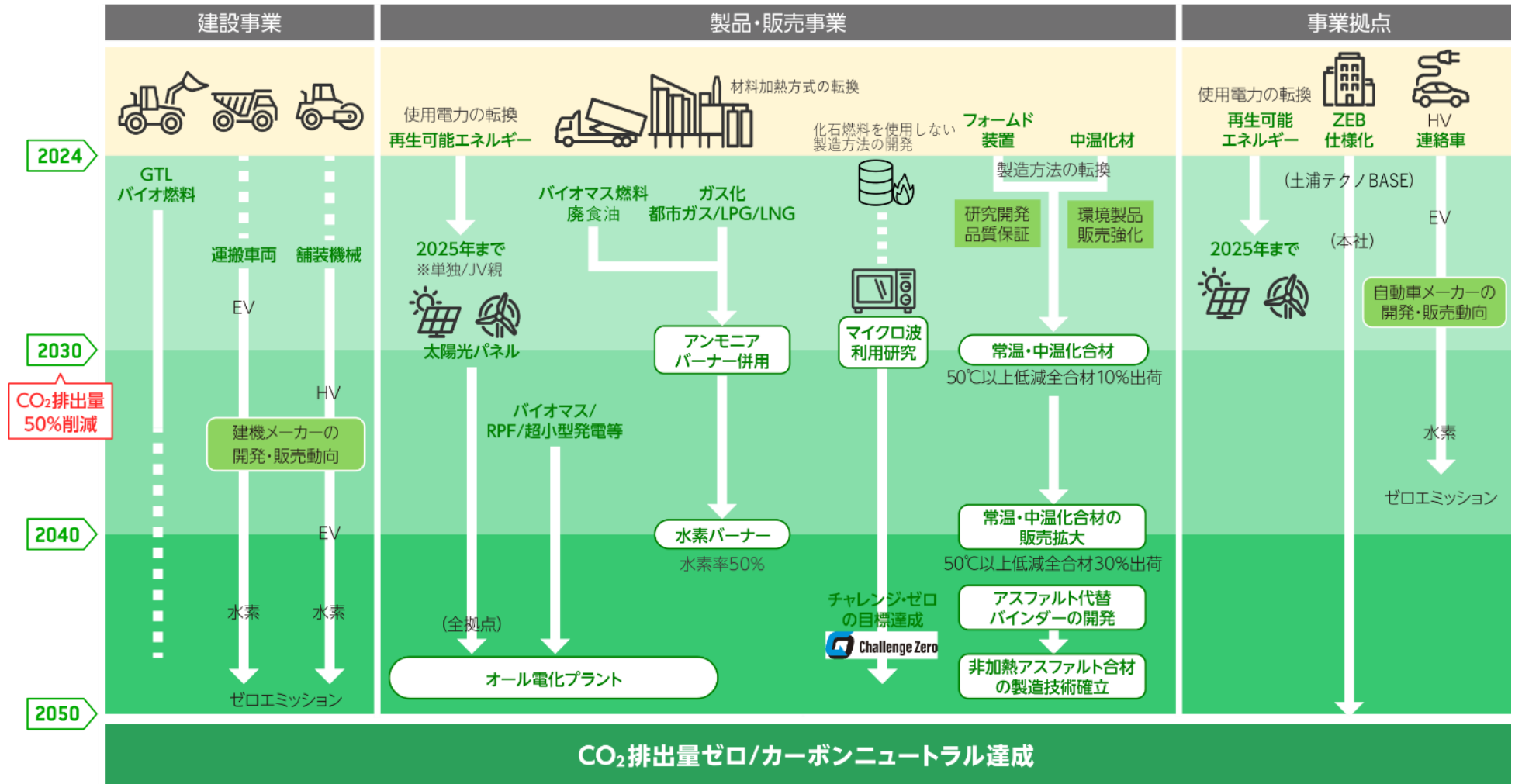
間伐材・廃材の有効活用



目次

- I 振り返り
- II 未来構想
- III 基本方針
- IV 事業環境
- V 経営計画
- VI 事業戦略
- VII 成長戦略

2050年カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ



技術で社会を支え続け、ひとの豊かな生活・命を守る企業を目指します

100年企業として次世代につながる発展へ

マルチステークホルダーとの価値共創

コアコンピタンス  
による企業価値の向上

マルチステークホルダー  
への貢献

サプライチェーンの  
持続可能な発展



道からはじまる街づくり  
日本道路株式会社

本資料における、日本道路グループの将来についての計画や施策、業績に関する事項の記述に関しては、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づくものであり、将来の業績は、今後の事業環境の変化等、様々な要因により、当社の見込みとは異なる可能性があります。