



2019年5月14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 久松 博三
(コード番号：1884 東証第1部)
問 合 せ 先 経営企画部長 河西 俊彦
(TEL：03-3571-3626)

中期経営計画2019(2019～2023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 2019 (2019～2023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（2015年度～2019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て取り組んでまいりました。目標の一番として掲げた「従業員を大切に作る会社」につきましても、職場環境整備など一定の成果を上げることが出来たものの、独占禁止法違反事案による行政処分によって事業活動が制限されたことなどにより、最終年度である2019年度の経営数値目標及び経営指標目標の達成が困難な状況となりました。

そのため、平成から令和に元号が変わる節目の年、創業90年を迎えた年に、一年前倒しで新たな中期経営計画2019を策定いたしました。

まず、当社グループを取り巻く事業環境を認識し、重要課題と解決のための施策を打ち出しました。

具体的には、企業価値向上に向けた取り組みとして、「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」であります。

これら改革に向けた取り組みを着実に実行することにより、我々は、「技術の日本道路」として、次の世代へ自信を持って繋げて行ける会社、全ての従業員が安心して生涯を託せる会社を目指します。

さらに、創業100年を迎える2029年、そして、持続可能な開発目標(SDGs)が目指す2030年のゴールに向け、当社の経営理念である「CSR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」企業へと名実共に進化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

日本道路グループ
中期経営計画2019
(2019~2023年度)

はじめに

～日本道路グループの「中期経営計画2019」策定にあたって～

1. 現中期経営計画（2015年度～2019年度）を振り返り

1) 経営数値目標・経営指標目標

オリンピック後に備えた経営基盤をしっかりと築き上げる



独禁法違反事案に係る度重なる行政処分により事業活動が制限



2019年度目標値の達成は困難である

2) 成長投資

大都市圏での製造・販売拠点増設のうち、2017年度、大阪府泉大津市にプラント用地を取得、開発申請手続きを行い、2018年度に建設工事に着手したが、成長投資全体では進捗が遅れている



2. 新たな中期経営計画を策定した

1) 事業環境

東京オリンピック・パラリンピック、大阪・関西万博があり、維持補修工事は一定量あるものの、今後官庁工事の発注量が右肩上がりに伸びていく時代ではなく、民間受注を拡大していく計画とした

はじめに

2) コンセプト

日本道路グループを取り巻く事業環境を認識し、重要課題とその施策を具体的に打ち出した企業価値向上に向けた取組として

- 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

3) 目指す事業規模

働き方改革にも対応し、アグレッシブな数値計画ではなく、「成長よりも安定的な経営基盤の構築」を重視した計画とした



◎SDGs 2030年のゴールに向けてサステナブルな社会作りに貢献する姿勢を打ち出した

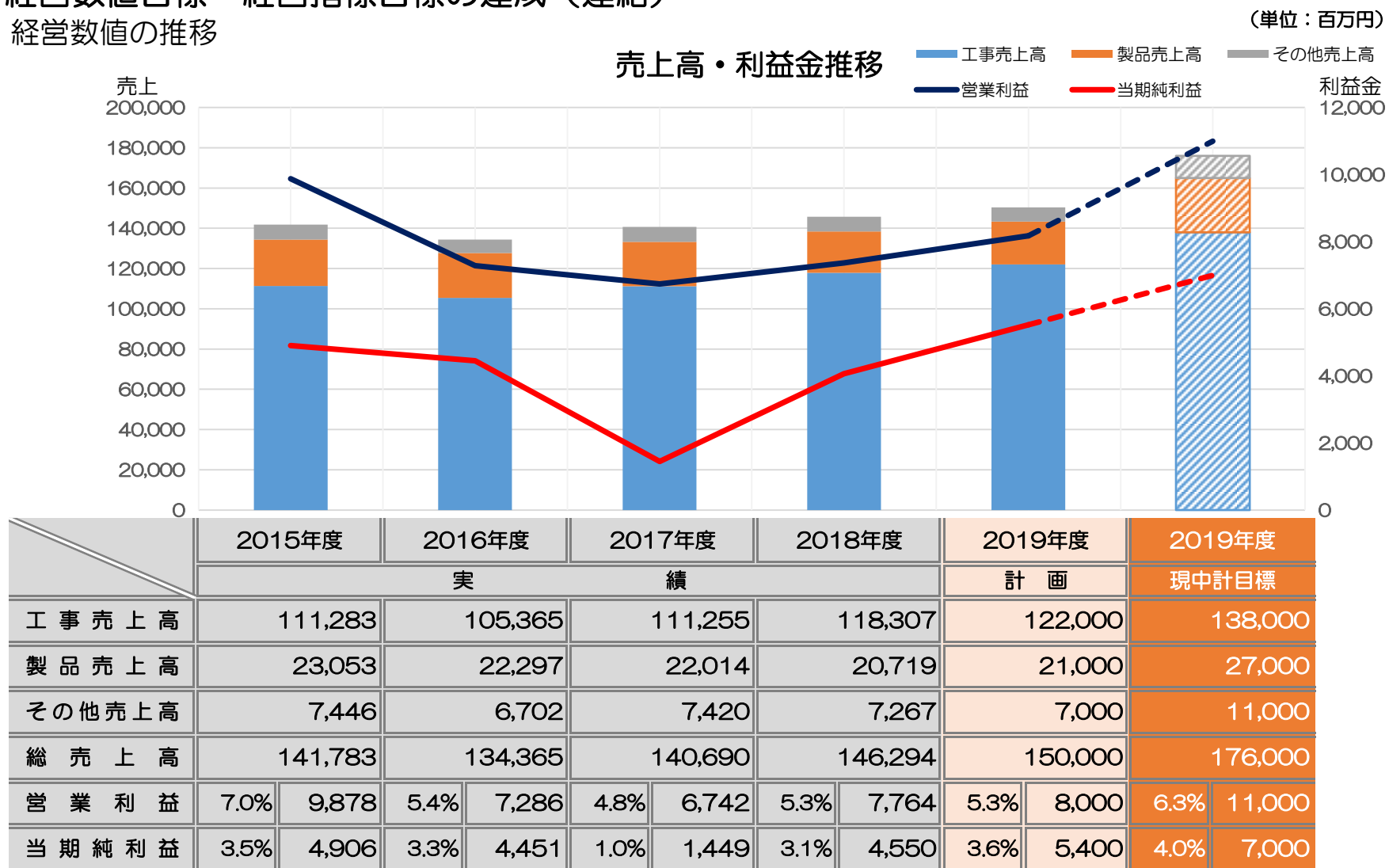
◇ 目 次

• 中期経営計画(2015~2019) の成果	1
• 中期経営計画2019	
• 基本方針	4
• 日本道路グループを取り巻く事業環境	5
• 日本道路グループの重要課題と施策	6
• 安全に配慮した工法	11
• 環境に配慮した工法	12
• コンプライアンスの徹底	13
• 中核事業の目指す事業規模	14
• 経営数値目標	16
• 成長投資方針	17
• 創業100年に向けて	18

中期経営計画(2015~2019)の成果

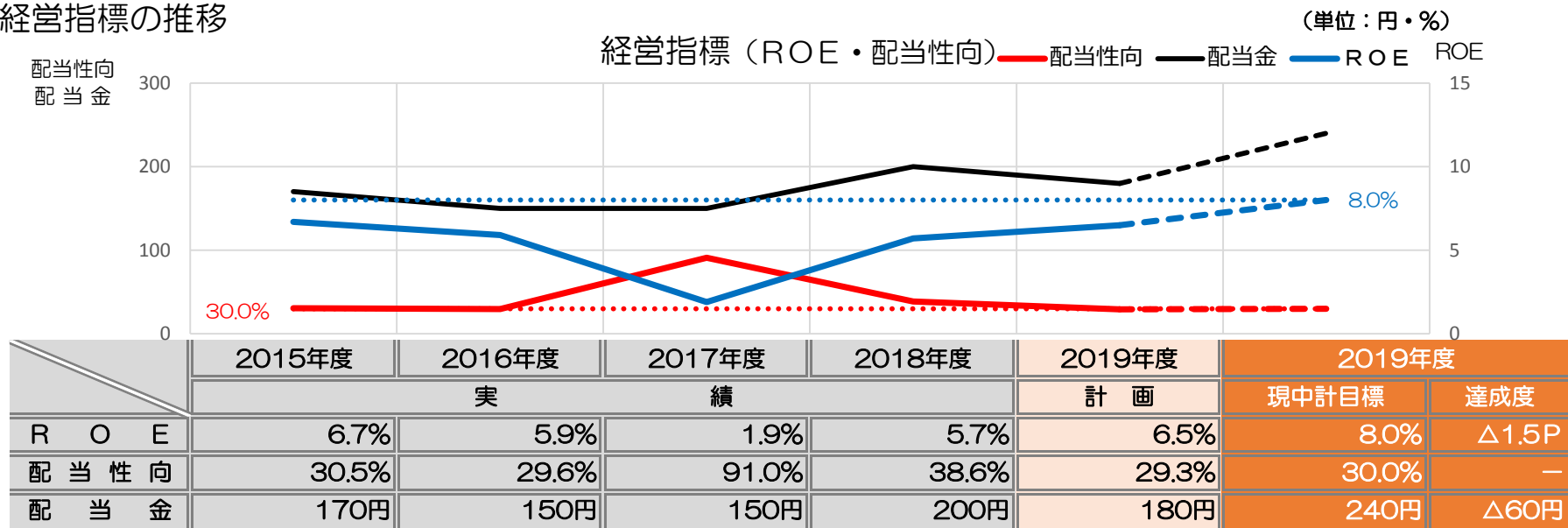
◇経営数値目標・経営指標目標の達成（連結）

・経営数値の推移



中期経営計画(2015~2019)の成果

・経営指標の推移



※2017年10月 株式併合

・経営数値目標達成率

	2015年度			2019年度		2019年度		
	実績			計画		現中計目標	達成度	
工事売上高	111,283		→	122,000		138,000	88.4%	
製品売上高	23,053			21,000		27,000	77.8%	
その他売上高	7,446			7,000		11,000	63.6%	
総売上高	141,783			150,000		176,000	85.2%	
営業利益	7.0%	9,878		5.3%	8,000	6.3%	11,000	72.7%
当期純利益	3.5%	4,906		3.6%	5,400	4.0%	7,000	77.1%

中期経営計画(2015~2019)の成果

課題

• 成長戦略投資実施状況

(単位：百万円)

		2015~2018年度	2019年度	2015~2019年度	2015~2019年度	
		実績(累計)	計画	実績見込(累計)	現中計目標(累計)	実施率
工 事	施工用機械	768	294	1,062	【成長戦略投資】 建設事業 15,000 製造・販売事業 30,000 45,000 情報・環境改善・教育 3,000 グループ事業 2,000 50,000	45.4%
	I T 投資	—	31	31		
	技術開発	383	90	473		
製 販 拠 点	都 市 部	2,200	1,600	3,800		
	既 設 拠 点	8,061	3,345	11,406		
小 計		11,412	5,360	16,772		
情 報 投 資		252	120	372		
職 場 環 境 改 善		4,653	920	5,573		
グ ル ー プ 事 業		—	—	—		
合 計		16,317	6,400	22,717		

※上記には、賃貸事業向け設備投資は含んでおりません。

• 営業利益率の向上

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2019年度	
	実 績				計 画	現中計目標	達成度
工 事 利 益 率	10.7%	9.2%	8.9%	9.4%	9.2%	11.3%	△2.1P
販 管 費 率	6.5%	6.9%	6.3%	5.6%	5.3%	4.8%	△0.5P
営 業 利 益 率	7.0%	5.4%	4.8%	5.3%	5.3%	6.3%	△1.0P

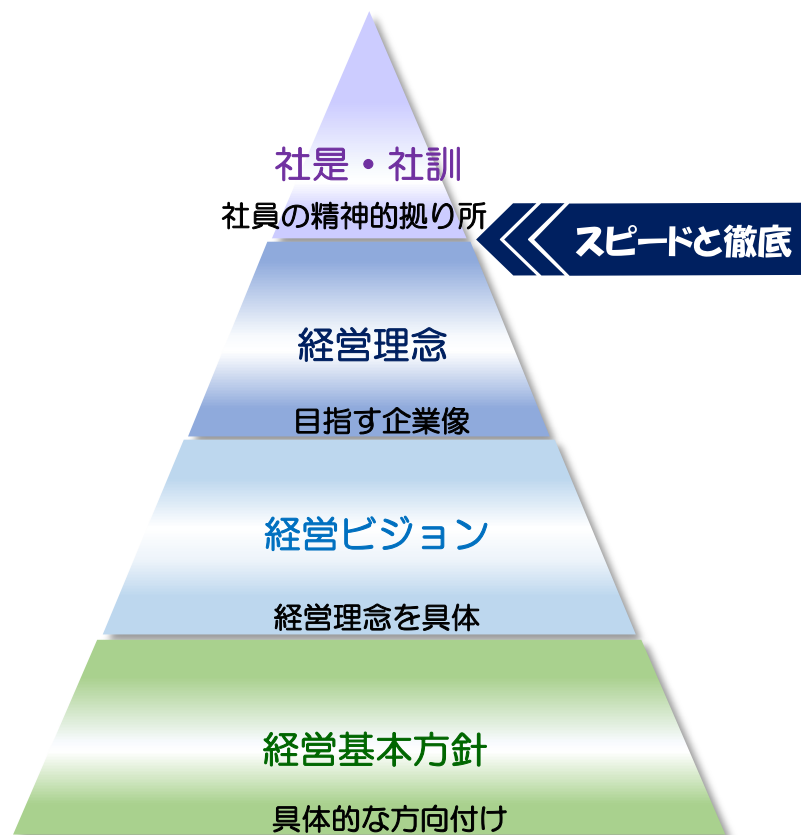


R O E	6.7%	5.9%	1.9%	5.7%	6.5%	8.0%	△1.5P
-------	------	------	------	------	------	------	-------

中期経営計画2019

基本方針

時代の変化や環境の変化に速やかに対応するため、「社是・社訓」に「スピードと徹底」を加え、「経営理念」のもと、「経営ビジョン」「経営基本方針」を掲げ、顧客満足度向上のための「道づくり」に誠実に取り組む



【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、心身を健全にし 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】

CSR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】

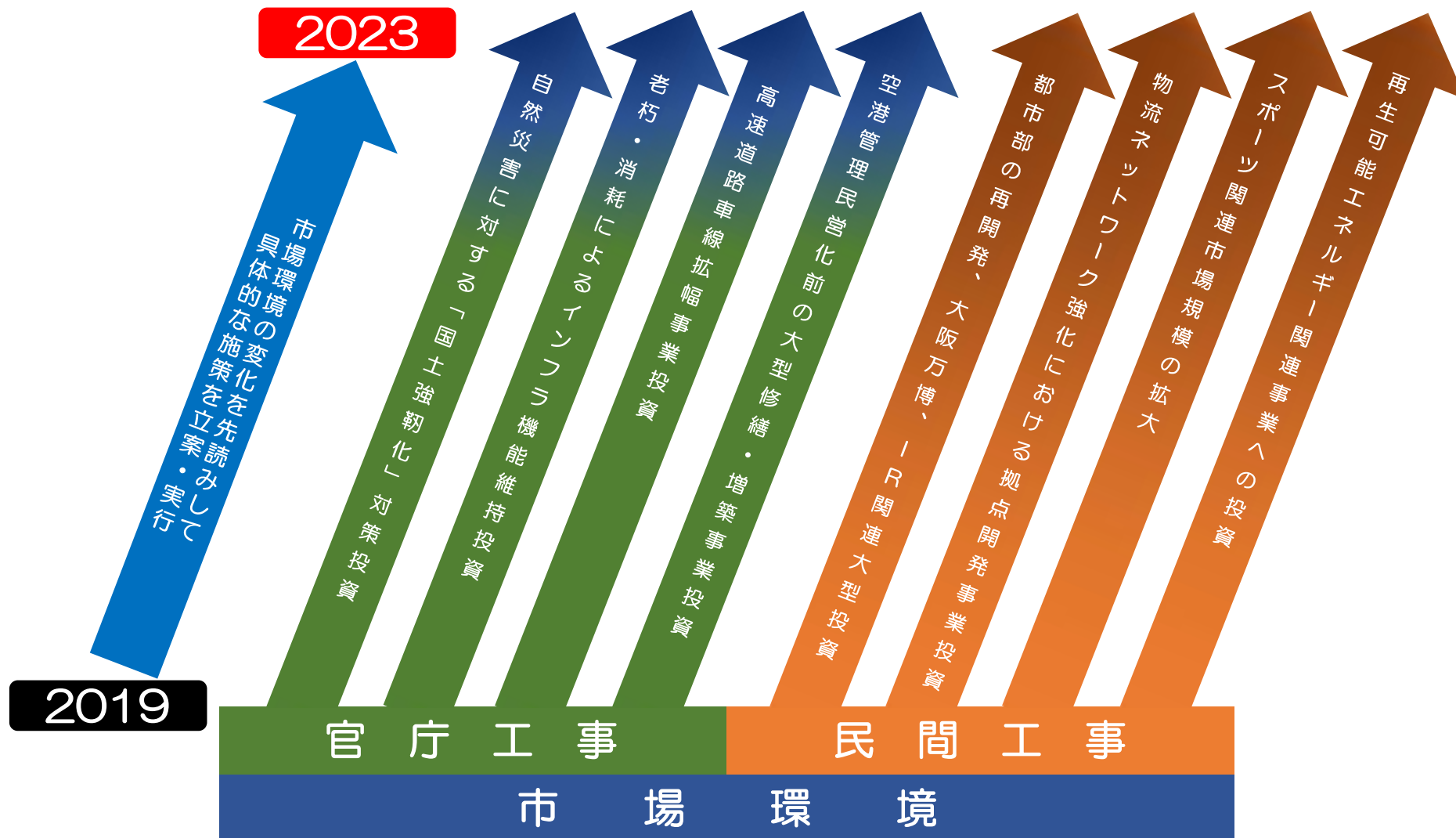
- 「従業員を大切にする会社」
- 「道路建設を通じて社会に貢献する」
- 「コーポレートガバナンスの充実」

【経営基本方針】

信頼回復と企業価値の向上を目指す

日本道路グループを取り巻く事業環境

官庁工事は、維持補修工事は一定量あるものの、右肩上がりに伸びていく時代ではない
民間工事は、都市部を中心に成長が望める



日本道路グループの重要課題と施策

当社グループが特に重要と考える経営課題に対し、「スピードと徹底」をもって実行にあたる

【企業価値向上に向けた取り組み】

◇民間工事受注を拡大する

日本道路

- ・官庁工事は現状維持
 - ・民間工事受注を拡大
- ⇒ (直近4カ年民間工事受注高平均 **665億円 ⇒ 800億円**)

◇営業利益率を向上させる (直近4カ年平均 **5.6% ⇒ 2023年 6.1%**)

同業他社と比較して当社は営業利益率が低い ⇒ **改善が必要**

・工事利益率の向上

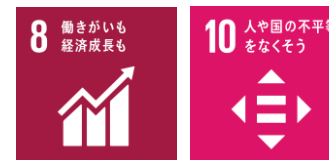
- ・民間工事の利益率向上
 - ・IT施工活用拡大によりコストダウンを図る
 - ・技術系職員に対する技術・施工管理教育を強化する
- ・地域舗装会社の利益率向上
 - ・技術系職員・機械オペレータ・作業員の採用により、施工体制強化を図る
 - ・IT施工技術を教育し、技術力向上を図る

・販管費の削減

- ・組織のスリム化、効率化に向けた機構改革
- ・既存業務見直しによる管理業務の効率化
- ・業務省力化に向けたIT投資

⇒ **人材を管理部門から生産部門へシフト**

日本道路グループの重要課題と施策



◇働き方改革の推進

持続的な発展を目指すために、生産性・効率性向上を合わせて推進する

・長時間労働の削減

経営ビジョンの「従業員を大切にする会社」であるために、積極的に長時間労働の削減に取り組む

- ・ 休日取得の推進 ⇒ **年間取得目標日数を掲げ取り組む**（2022年度目標 **125日／年**）
※建設業目標（2024年に4週8休達成）を2年前倒しで達成する
- ・ 施工体制再構築による施工能力強化（協力会社の育成）
- ・ ICT活用による生産性向上
- ・ 次世代を担う若手職員の確保

・ダイバーシティ

少子高齢化による労働人口減少に対応するため、多様な人材を積極的に活用し、生産性を向上させる

- ・ 女性活躍推進 ⇒ **業務分担、処遇、待遇等モチベーションアップ策を検討・実行**
- ・ 外国人（技術職員、機械オペレータ、作業員）の受け入れ推進 ⇒ **受入体制を整える**
- ・ 障がい者雇用の推進 ⇒ **特例子会社の設立、運営**

・スペシャリストの育成

現場力アップにつながる現場に精通した人材を育成・登用する



日本道路グループの重要課題と施策

- 人材の確保と育成の強化
女性や外国人を含めた幅広い人材を受け入れる
 - インターンシップの充実
 - 教育および研修制度の拡充
 - 女性技術者採用拡大
 - 外国人技術者採用拡大
- システム等情報投資
社内業務を効率化するために、基幹システムの更新やモバイル等IT機器を導入する
 - スマートフォン、タブレット、モバイルパソコンの有効活用 ⇒ **業務効率化**
 - サテライトオフィス(デスクカー)の導入推進 ⇒ **移動時間削減(事務所 ⇄ 現場 ⇄ 自宅)**
 - 第三者による業務診断を受診
- 職場環境整備
従業員の働きやすい職場環境に ⇒ **脱「現場事務所」**
 - 事務所内にリラックススペース (VERDENIA) を設置 ⇒ **コミュニケーション活性化・健康推進**



VERDENIA (本社10階)

日本道路グループの重要課題と施策



◇安全衛生目標

人命尊重を最優先した安全第一主義を徹底し、「安全文化」を定着させる

- 2019～2023年度の各年度事故(休業4日以上)度数率(※) **0.720以下**
(※)度数率=100万延べ労働時間あたりの労働災害(休業4日以上)による死傷者数をもって、労働災害の発生頻度を表すもの
- 死亡災害、重大公衆災害 **発生ゼロ**
 - 人と機械の接触防止対策（A | 搭載ステレオカメラによる人検知型重機自動停止装置 – Eye Think – の活用）※①
 - 地下埋設物破損防止対策（地下埋設物3Dレーダー探査を活用し、iPadで視える化する）※②
 - 自動施工技術の開発により事故を削減 ※③



※① Eye Think装着ローラ



※② 地下埋設物3Dレーダー探査



※③ 自動施工（情報化施工）

日本道路グループの重要課題と施策



◇環境目標

環境にやさしい社会の実現に寄与する

- Co2排出量の削減 2019～2023年度の各年度排出総量を2013年度比20%削減
 【参考】 総量：2013年度排出総量 (113,171t-Co2) × 80% = 90,537t-Co2 **90.537t-Co2以下**
 環境省：2030年度で2013年度比25%削減(日本の約束草案)
 - 工事事業：建設機械等の省燃費運転の普及・展開により施工段階におけるCo2の排出を抑制 ※①
 - 製造販売事業：再生可能エネルギーの導入、都市ガス化、環境対策型アスファルトプラントの導入により、燃費・電力消費を削減 ※②
- 建設副産物の発生削減 2019～2023年度各年度再資源化率を2013年度比20%増
 - 指定副産物以外の建設副産物(廃プラ、汚泥等)の再資源化率を高める **72.3% ⇒ 86.8%**
 - 環境省の「日本の約束草案」にならい、2013年度比の目標数値としている。
 - 産業廃棄物の分別を徹底し、混合廃棄物の発生を抑制するとともに、再資源化の推進を図る ※③



※① 環境対策型機械の導入
(アスファルトフィニッシャ)



※② 環境対策型アスファルトプラント
(埼玉合材センター・埼玉県)



※③ リサイクル設備
(いわき中央アスコン・福島県)

安全に配慮した工法

凍結抑制工法【アメリウレタン】



アメリウレタンは、舗装の表面の間隙に、弾性に富むウレタン樹脂混合物を浸透・充填させた工法です。通過車両の荷重によるウレタンの変形によって、路面凍結を抑制します。

特長：《優れた凍結抑制効果》



アメリファルトSシリーズは、多孔質な構造が雨水を排水するため、雨天時の水しぶき、水はね、ヘッドライトの反射が減少し、ドライバーの視認性が向上します。また、すべり抵抗が向上し、ハイドロプレーニング現象を緩和します。高速道路や制限速度の高い自動車専用道路等で効果を発揮します。

特長：《ハイドロプレーニング現象緩和効果》

排水性に優れた工法【アメリファルトSシリーズ】



環境に配慮した工法

高耐久・長寿命工法【スーパーアスコン】



シャットファルトは、アスファルト舗装などの表面に遮熱材（太陽光を反射する特殊顔料を混合した樹脂）を塗布することにより、路面温度の上昇を抑制する舗装です。

通常のアスファルト舗装に比べて、夏季の路面温度が10℃程度低減できます。

特長：《温度低減効果》

9 産業と技術革新の基盤をつくろう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を

スーパーアスコンシリーズは、エポアスタイプの「スーパーEpoアスコン」、ポリアスタイプの「スーパーポリアスコン」、半たわみタイプの「ウルトラペーブ H」の3種類があり、一般的なアスファルト舗装に比べて、きわめて高い耐流動性がある舗装です。適用箇所に応じてそれぞれのタイプを選ぶことができます。

特長：《ライフサイクルコスト削減効果》

ヒートアイランド対策工法【シャットファルト】



コンプライアンスの徹底

ステークホルダーの皆様の信頼を回復し、社会から信頼される企業であるために
今後も継続してコンプライアンス（法令順守等）の徹底に努めていく



【コンプライアンスに係る中期経営計画活動骨子】

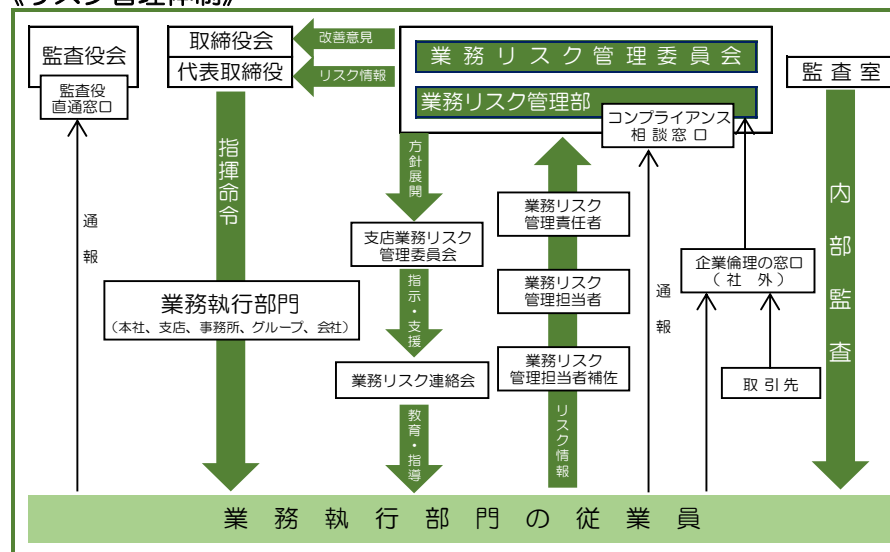
◇構造改革

- コンプライアンスの徹底・不祥事の再発防止に向けた構造改革を行う
- 構造改革を、適切な内部統制活動を行うための体制整備と捉え、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）を不断に継続する
- 結果を評価する各種モニタリング機能（内部監査等）の継続的改善

◇意識改革

- コンプライアンスに係る、情報共有、教育訓練の強化を行う
- 教育体系の整備、運用、カリキュラムの刷新
- 業務リスク管理ライン（業務リスク管理委員会等）の活性化
- 各種通報窓口（コンプライアンスの相談窓口、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》



中核事業の目指す事業規模

当社グループの中核事業である建設事業の事業規模（グループ総受注高）は 1,370億円、製造販売事業、賃貸事業他を含めたグループ総売上高は 1,640億円を目指す



◇建設事業

日本道路

・総受注高 1,150億円を目指す

- ・エリア環境に適合したフレキシブルな営業戦略を実践

- 官 庁
- ・発注量から勘案して今後ほぼ現状維持
 - ・総合評価向上による官庁受注確保
 - ・工事評価を高めるエキスパート育成

- 民 間
- ・安定成長を実現するための最重点分野に位置付け
 - ・工事事業、製造販売事業、グループ会社一体となったエリア戦略
 - ・経済規模の大きい都市地域で民間受注拡大
 - ・全国展開している民間企業を新規開拓

・舗装工事を中核に、周辺事業領域を拡大する

土木工事 : 造成工事、再生可能エネルギー関連土木工事

スポーツ関連工事 : 各種競技場、学校グラウンド、テニスコートなどのスポーツ施設工事

PPP/PFI事業 : パークPFI事業、コンセッション（道路・空港）への参画

自動車関連工事 : テストコース、工場、輸送物流施設の舗装および建築工事

(単位：百万円)

		2018年度	2019年度	2023年度
		実績	計画	目標
受注高	官庁	40,007	35,000	35,000
	民間	69,974	75,000	80,000
	合計	109,981	110,000	115,000

中核事業の目指す事業規模

地域舗装会社

- ・ **総受注高210億円、新規会社3社設立**を目指す
 今後、地産地消がますます加速する中、既存会社の強化および新会社設立により、事業拡大

海外事業

- ・ **総事業高60億円**を目指す
- 【建設事業】 既存拠点(タイ・マレーシア)でのシェア拡大
 ODA工事への参画(アジア地域)
 アジアのインフラ需要国への事業参入
- 【製造販売事業】 アスファルト合材製造販売事業へ進出
 (改質、排水性、薄層、再生等)

◇国内製造・販売事業

- ・ **業界シェア 7%**を確保
- 都市部 拠点増設によりシェア拡大
- 既設拠点 統廃合・JV化を順次実施(効率化)する

(参考)	2015年度	2016年度	2017年度
シェア	6.71%	6.43%	6.51%

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2023年度
	実績	計画	目標
受注高	17,920	18,000	21,000
会社数	34社	34社	37社

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2023年度
	実績	計画	目標
工事受注高	3,208	3,500	6,000
製販売上高	-	-	50
海外事業計	3,208	3,500	6,050

(単位：百万円、千t、%)

	2018年度	2019年度	2023年度
	実績	計画	目標
売上高	22,010	22,500	24,500
製造数量	2,489	2,670	2,800
シェア	6.33	6.68	7.00
業界総数量	39,302	40,000	40,000

経営数値目標

(単位：百万円)

	2018年度		2019年度		2023年度	
	実績		計画		目標	
連	工事受注高	127,024	127,000	137,000		
	工事売上高	118,307	122,000	133,000		
	製品売上高	20,719	21,000	23,500		
	その他売上高	7,267	7,000	7,500		
	総売上高	146,294	150,000	164,000		
結	営業利益	5.3% 7,764	5.3% 8,000	6.1% 10,000		
	当期純利益	3.1% 4,550	3.6% 5,400	4.0% 6,500		
	R O E	5.7%	6.5%	6.7%		
	配当性向	38.6%	29.3%	30.0%		

成長投資方針

手元資金をベースに、安定的な経営基盤の構築のため、成長分野に対し優先順位をつけ、スピード感をもって設備投資を実行する

⇒ 2019～2023年(5ヵ年累計)で総額400億円



◇建設事業投資

⇒ 100億円

- ・新技術開発・・・モビリティイノベーションに向けた技術開発



- ・生産性向上技術開発・・・IoT、AIの活用による舗装技術の高度化
(自動施工技術 → 生産性の向上、品質向上、安全環境向上)
- ・安全対策装置、環境対策型機械の導入
- ・技術研究所、研修センター、機械センター整備投資
- ・M&A・アライアンス・・・事業領域周辺において対象となる案件を探す

◇製造・販売事業拠点整備投資

⇒ 240億円

- ・都市部に製造・販売拠点を確保
- ・既設拠点は優先順位をつけ配置を再編成
- ・関東・中部地区にプラント用地を確保する
- ・関西地区は、2020年3月に(仮称)泉北りんかい合材センター稼働開始予定

◇営業拠点環境整備投資

⇒ 40億円

- ・営業拠点環境整備

◇システム等情報投資

⇒ 20億円

- ・基幹システムの更新(業務効率化→働き方改革)

創業100年に向けて

～ 道路舗装業界を代表する企業として～

- ◇「道づくり」をとおして社会に貢献し続けます
- ◇コンプライアンス（法令順守等）を徹底し、社会から信頼される企業でありつづけます
- ◇次世代の教育・育成、ダイバーシティを構築し、あらゆる人が働きやすい環境づくりを目指します



未来志向宣言

私達は、創業100年に向け、創意研鑽に励み、時代の変化をいち早く読み取り、サステナブルな社会づくりに必要とされる企業となることを、日本道路グループ役職員一丸となって目指していくことを宣言します



2029年
創業100年



2025年
大阪・関西万博



2020年
東京オリンピック・パラリンピック



2019年
中期経営計画2019スタート 創業90年





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。