

価値創造の基盤

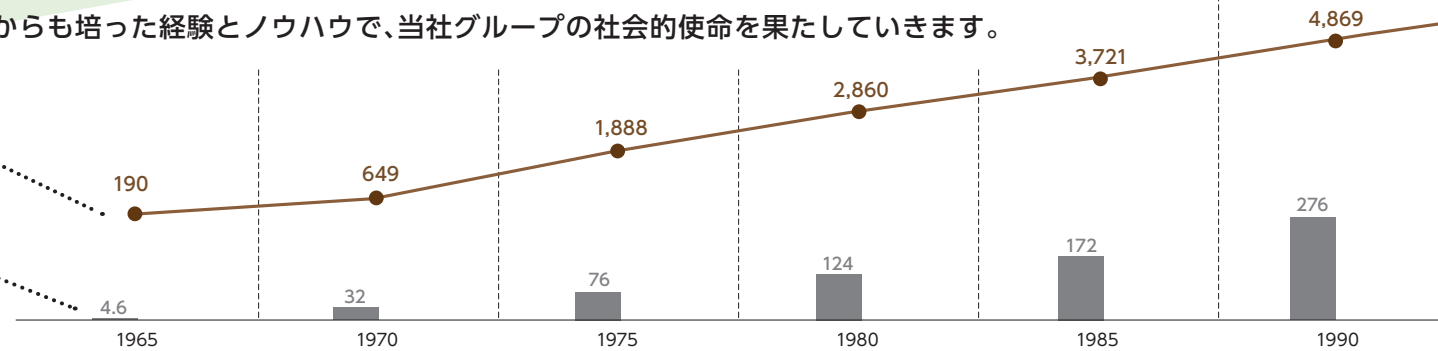
当社グループは、日本道路公団（1956年設立）の分割・民営化により2005年10月に誕生し、東日本地域的高速道路ネットワークを支えています。日本道路公団の歴史を含めると今年で70年。これからも培った経験とノウハウで、当社グループの社会的使命を果たしていきます。

〈 供用（営業）延長の推移（km） 〉

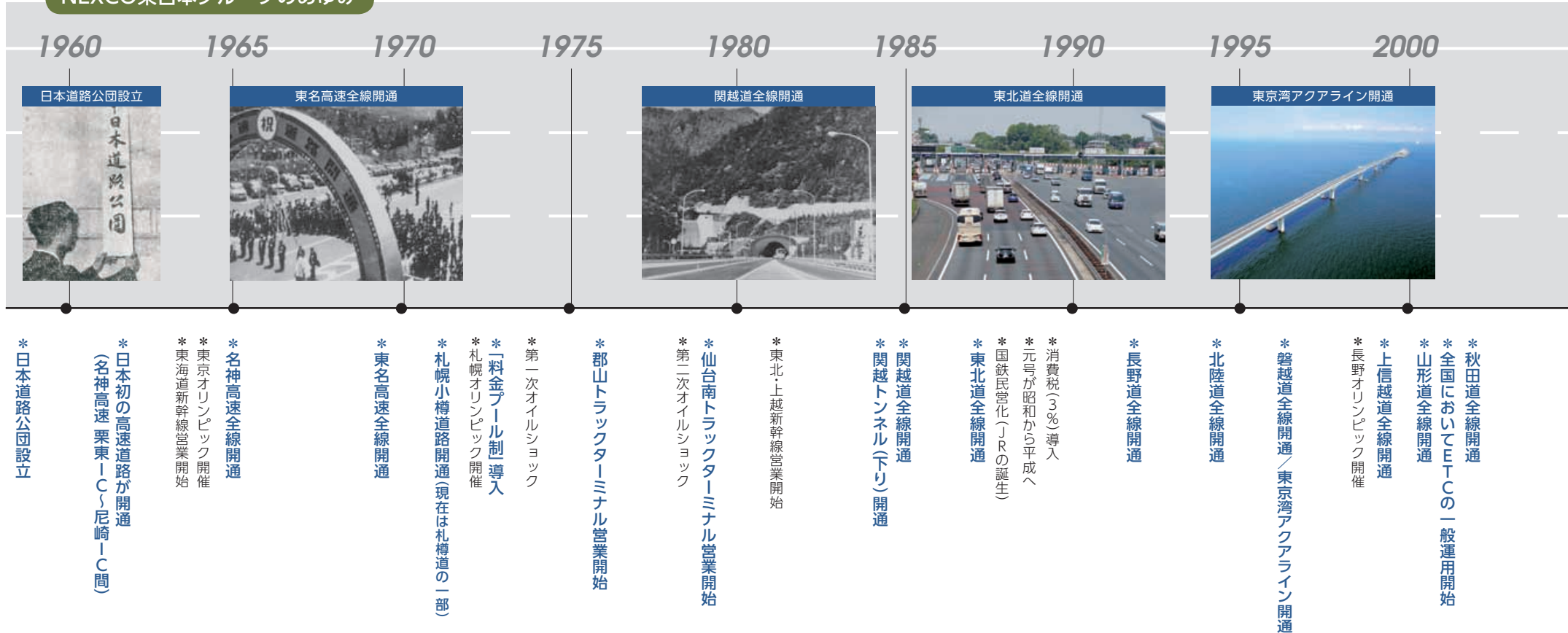
※国内の高速道路データは「高速道路便覧2024」より引用

〈 利用台数の推移（万台／日） 〉

※国内の高速道路データは「高速道路便覧2024」より引用



NEXCO東日本グループのあゆみ



価値創造ストーリー

NEXCO東日本グループの価値創造

Input

経営資本

財務資本

安定経営を支える財務構造と高い信用格付け

営業資本

東日本地域を支える高速道路ネットワーク

人的資本

現場力と技術継承を基盤とする人材育成

社会・関係資本

地域・国民・行政との長期的な信頼関係

環境資本

脱炭素・循環型社会へ貢献する対応力・適応力

知的資本

事業を通じて蓄積した技術とノウハウ

これまでの歴史

NEXCO東日本グループのあゆみ（1956年～）

取り巻く事業環境

社会

人口減少
労働力不足

経済

物価上昇
金利上昇

環境

地球温暖化
異常気象

技術

生成AI・ロボティクス等の技術進化
自動運転技術の進展

内的要因

高速道路の老朽化
コスト上昇

これまでの実績

2005年度
(民営化時)

2025年度
(最新データ)

営業延長 3,348 km ▶ 3,943 km

通行台数 (1日あたり) 234万台 ▶ 305万台

店舗売上高 (SA・PAの飲食・物販) 900億円 (2006年度) ▶ 1,112億円

サプライチェーン 排出量 8,922千t-CO₂ (2013年度) ▶ 8,865千t-CO₂ (2024年度)

債務残高 (全国路線) 28.9兆円 ▶ 18.1兆円

事業内容

道路の
管理運営

道路の建設

SA・PAの
運営

技術開発
環境保全
海外展開

関連ビジネス

未知をひらく

中期経営計画（2026－2030）

基本方針 1

安全・安心・快適・便利な社会インフラサービスをお届けするとともに、次世代高速道路の取組みを推進する

基本方針 2

社会課題の解決に貢献し、日本と地域を支える

基本方針 3

事業運営力を強化し、働く人にとって誇れる企業グループとなる

グループ 経営理念

NEXCO東日本グループは、高速道路の効果を最大限発揮させることにより、地域社会の発展と暮らしの向上を支え、日本経済全体の活性化に貢献します。

グループ経営ビジョン

「つなぐ」価値を創造

グループ経営方針

コーポレートガバナンス

持続可能な社会の
実現に貢献

価値創造 Outcome

防災・減災 有事でも「つなぐ」を守る高速道路 P.21
安全・安心・快適・便利 今も未来も安全・安心な高速道路 P.23, 33
機能整備と情報による渋滞の解消・緩和 P.31
人も地域も快適・便利なSA・PA P.35
次世代高速 自動運転・EVを支える高速道路

物流支援 物流効率化・ドライバー負担軽減を支援 P.31
地域社会 自他の「強み」を活かす P.13, 47
脱炭素 地域連携と新ビジネスの創出 P.39
2050年カーボンニュートラル

事業運営力強化 DX推進と人材育成で
進化する「運営力」 P.34, 48

中長期的な事業運営

未来に向けた価値創造

主要業績指標(KPI)

橋りょうの耐震性向上
渋滞と交通事故の減少
SA・PAの収益向上
多様な働き方の実現

CSR メッセージ

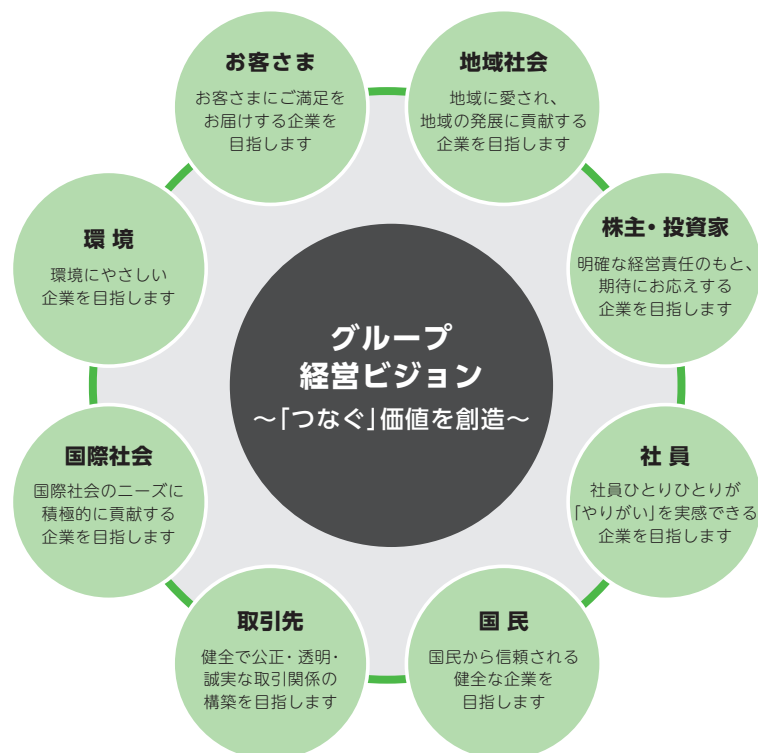
地域をつなぎ 地域とつながり
未来につなげる

償還期間・料金徴収期間 最大2115年まで

企業理念

グループ経営理念

NEXCO東日本グループは、
高速道路の効果を最大限発揮させることにより、
地域社会の発展と暮らしの向上を支え、
日本経済全体の活性化に貢献します。



NEXCO東日本グループは、地域・国・世代を超えた豊かな社会の実現に向けて、
「つなぐ」価値を創造し、あらゆるステークホルダーに貢献する企業として成長します。

グループ経営方針

- お客さまを第一に考え、安全・安心・快適・便利を向上させます。
- 公正で透明な企業活動のもと、経営資源を最適に活用することにより、健全なグループ経営を行うとともに、的確な企業情報の発信を行います。
- 終わりのない効率化を追求し、技術とノウハウを発揮した事業により、社会の発展を支えます。
- グループ社員が健康でやりがいを持って働ける環境を整え、社員各自の努力とその成果を重視し、チャレンジ精神を大切にします。
- CSR経営を推進し、ステークホルダーにとどける価値とグループ全体の企業価値を高め、持続可能な社会の実現に貢献します。



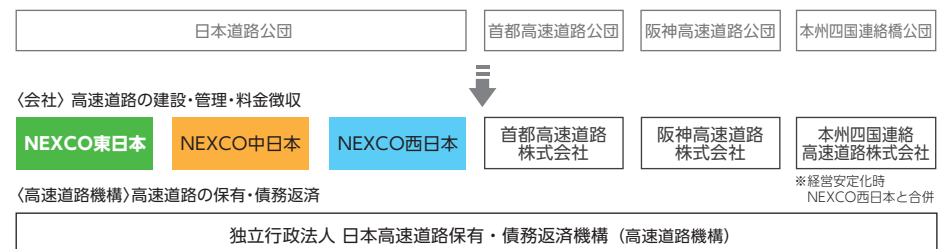
事業運営の基盤

■ 高速道路事業の枠組み

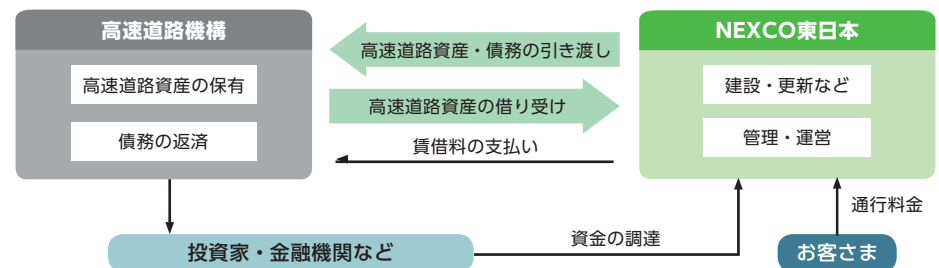
旧道路関係公団の民営化にあわせて、高速道路資産の保有と債務の確実な返済を行い、高速道路事業の円滑な実施を支援する独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構（以下「高速道路機構」）が誕生しました。

当社が社債発行や借り入れなどで調達する資金により、高速道路を建設し、完成後に高速道路資産とその工事に要した社債などの債務をあわせて、高速道路機構に引き渡しています。そして、高速道路機構より高速道路資産を当社が借り受け、管理・運営し、お客さまからいただく通行料金収入を原資に、高速道路機構に賃借料を支払い、債務の返済を進めています。

なお、高速道路の料金設定には利潤は含めず、通行料金収入は、賃借料のほか、高速道路の維持管理や各種サービスを提供するために使われています。



〔高速道路機構とNEXCO東日本との関係〕



〔通行料金収入による債務の返済イメージ〕



■ 政府・政策との強い一体感が生み出す強固なガバナンス

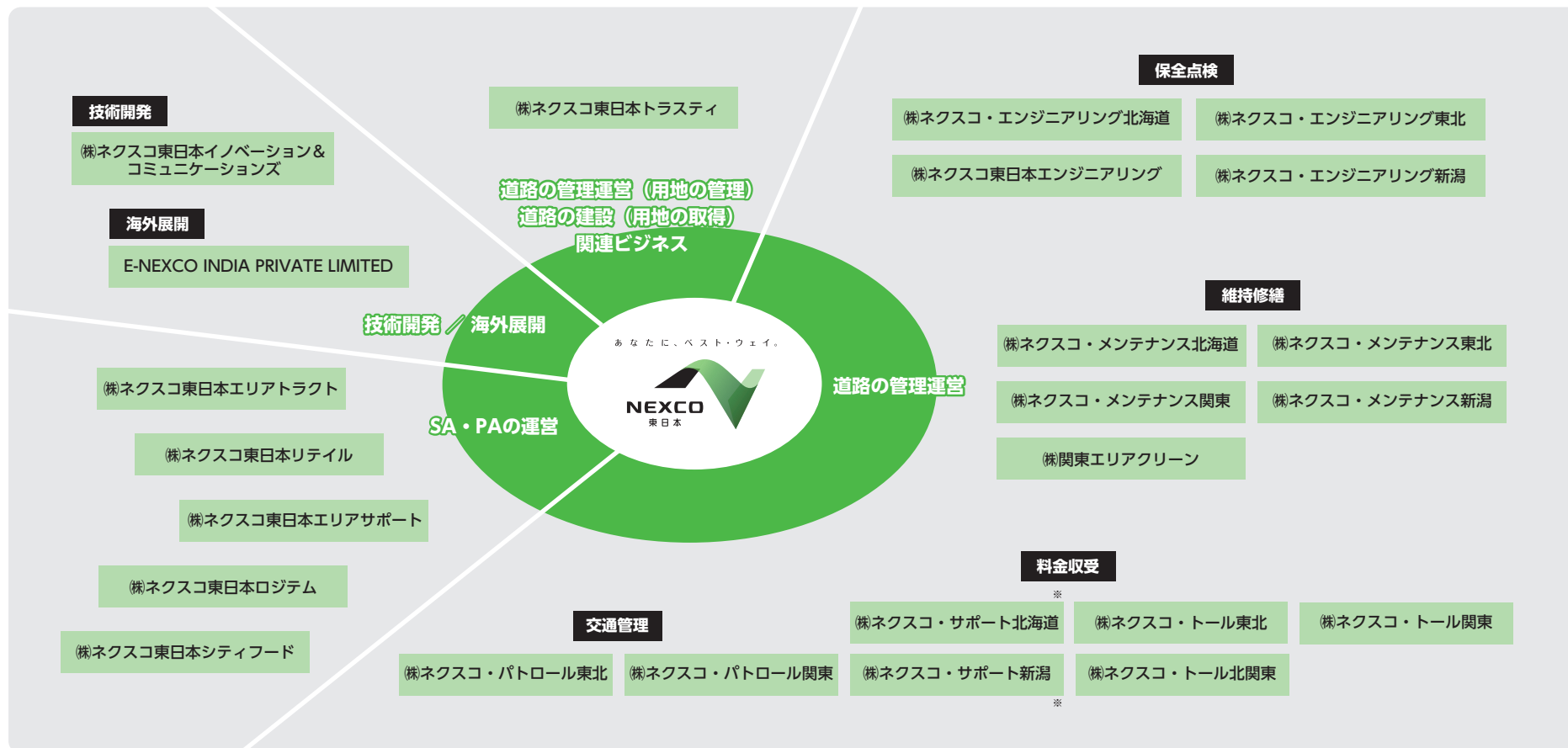
当社の株式は、総株主の議決権の3分の1以上を政府が保有することとされています（現状は全株保有）。業務執行は、国からの許認可を得るなど、強いガバナンスのもと事業を展開しています。

出 資	○総株主の議決権の3分の1以上の株式を政府が常時保有	【高速道路株式会社法第3条】
役員の人事	○代表取締役、監査役等の選定・解職等の認可	【高速道路株式会社法第9条】
業務の執行	○事業計画の認可	【高速道路株式会社法第10条】
	○高速道路機構と締結した協定事項に対する許可	【道路整備特別措置法第3条】
	○供用約款の認可	【道路整備特別措置法第6条】
財 務	○募集社債を引き受ける者の募集または弁済期限が1年を超える資金の借り入れの認可	【高速道路株式会社法第11条】
	○重要な財産の譲渡または担保提供の認可	【高速道路株式会社法第12条】
	○定款の変更、剰余金の配当その他の剰余金の処分、合併、分割及び解散決議の認可	【高速道路株式会社法第13条】
	○高速道路機構による災害復旧費用の無利子貸付	【高速道路機構法第12条】



■ 安定した事業運営へグループ協働体制を確立

高速道路ネットワークを着実に整備し、安全・安心・快適・便利なサービスをお届けするため、当社とグループ31社との協働体制を構築しています。



※ 料金収受と交通管理を兼務

関連会社	(株)NEXCO保険サービス、(株)NEXCOシステムソリューションズ、(株)高速道路総合技術研究所、高速道路トールテクノロジー(株)、東京湾横断道路(株)、東北高速道路ターミナル(株)、日本高速道路インターナショナル(株)
------	--

事業概要

道路の管理運営 ～24時間365日、安全・安心・快適・便利な高速道路空間を提供する～

道路管制センター

道路管制センターを当社グループ管内4カ所に設置し、道路の状況を把握し、異常事象への対応やお客さまへの情報提供を行っています。また、トンネル・非常用設備などの常時監視を行い、日夜、お客さまの安全・安心を支えています。



交通巡回

高速道路を巡回し、道路・交通などに異常がないかを確認しています。異常事象（事故・故障車・落下物など）発生時は、現場へ急行し、警察・消防機関などと連携し、車線規制や事象の対応に当たります。

料金収受

料金所では、複雑な車種判別を的確に行い、多様な支払い手段に対応しながら適切かつ迅速な料金収受を行っています。また、料金精算機の導入、遠隔対応、ETC専用料金所の拡大など高度化・効率化を推進しています。



法令違反車両の指導取締り

法令で定められた車両の長さ・重量などの一般的制限値（最高限度）を超えた車両や、長いトンネルなどを通行してはいけない車両（禁止されている危険物を積載）の走行を防ぐ指導取締りを行っています。



保全点検・維持修繕

路面・道路構造物の点検や清掃、道路周辺の草刈りなど実施するとともに、計画的な補修工事により、安全・快適を確保しています。また、将来へ向けた取り組みとして、SMH（スマートメンテナンスハイウェイ）プロジェクト（→P.34）を推進しています。



TOPICS

グループ協働で支える高速道路の安全・安心・快適・便利 ～札幌管理事務所グループ～



お客さまを第一に考え、安全・安心・快適・便利な高速道路空間を提供するため、グループ社員と協力して、さまざまな事象への対応力を身につけるための実務研修を実施しています。



緊急事象の対応などに取り組む姿をご覧くださいませ。
（マイナビニュース）
<https://news.mynavi.jp/kikaku/e-nexco-sdgs-7/?trflg=1>

技術開発・環境保全・海外展開

未来につなげるサステナブルな高速道路を実現するために必要な技術開発や環境対策を進めています。また、これまでに培った経験や技術力を活かした国際貢献を進めています。



あきる野ICピオトープ



E-NEXCO Eye

関連ビジネス

当社グループの経営資源を最大限活用する事業（トラックターミナル、駐車場、駐輪場、宿泊施設など）を展開することで、地域へ貢献します。



郡山トラックターミナル
（東北道 郡山IC付近）



E-NEXCO LODGE 佐野SA店
（東北道 佐野SA）

道路の建設 ～高速道路ネットワークの整備を着実に進め、暮らしを豊かにする～



横浜環状南線（圏央道） 釜利谷JCT～戸塚IC間 桂台トンネル

新規路線の整備

首都圏では、圏央道 境古河IC～つくば中央IC間（2017年）や東京外環道 三郷南IC～高谷JCT間（2018年）の開通により、関越道から東関東道まで複数のルートがつながり、利便性が向上しました。

現在も圏央道や東京外環道などの整備を進めています。新規路線の整備により、移動時間の短縮、地域経済の活性化などの効果や、災害発生時の緊急輸送路としての役割が期待されます。

スマートICの整備

既存の高速道路を有効に活用し、地域生活の充実や地域経済の活性化を推進するため、各地でスマートICの整備を進めています。通行をETC車に限定することで、低コストでの導入を可能としています。



圏央道 つくば西スマートIC

暫定2車線区間の4車線化

4車線化により、渋滞の解消・緩和や、反対車線への飛び出しなど重大事故の防止、維持修繕工事や事故発生時における通行止めの減少が見込まれます。また、時間信頼性の確保、災害・大雪時の交通機能確保にもつながることから、計画的に4車線化を進め、安全・安心のための機能向上に取り組んでいます。



圏央道 阿見東IC～稲敷IC間

SA・PAの運営

～地域とお客さまへ高いクオリティで応える場所を提供する～

商業施設の充実 ～「華づくり」と「礎づくり」～

華づくり



7カ所

21カ所

礎づくり



110カ所

50カ所

個性的なサービスを目指す「華づくり」と、全般的な質の向上を目指す「礎づくり」を追求し、魅力的なSA・PAへリニューアルを進めています。また、リニューアルでは、「ゆったりと食事を楽しみたい」「さまざまなメニューを気軽に楽しみたい」「地域の食材を使った食事を楽しみたい」などのニーズに応えるレストラン、フードコート、カフェなどの充実を進めています。

安心と快適をサポート

エリアコンシェルジュがいるインフォメーションでは、「観光施設における心のバリアフリー（観光庁）」や「外国人観光案内所（カテゴリー1）（日本政府観光局）」の認定を取得し、お客さまに寄り添ったご案内を行っています。また、小さなお子さまをお連れの方やお体の不自由な方も安心して利用できる施設（ベビーケアルーム、多機能トイレなど）やお客さまニーズに応える施設（シャワールーム、パウダーコーナーなど）を整備し、快適な休憩を支えています。



TOPICS

お客さまと地域を笑顔にするSA・PAづくり ～NEXCO東日本×ネクスコ東日本エリアトラクト～

SA・PAのお客さま満足度のさらなる向上を目指し、関係各所や地域と連携しながら、計画から運営までをグループ全体で一体的に推進しています。



お客さまと地域に寄り添ったリニューアルの実現に向けた、当社グループの協働による価値創造の取り組みをご覧ください。
（マイナビニュース）
<https://news.mynavi.jp/kikaku/e-nexco-sdgs-9/?trflg=1>



地域とのつながり

高速道路をより身近な存在として認識いただけるよう、地域の皆さまへ情報発信を行っています。また、高速道路沿線地域と連携し、地域活性化に向けたさまざまな取り組みを行っています。

地域の皆さまへの情報発信

高速道路ネットワークの整備を円滑に進めるためには、地域の皆さまやお客さまのご理解・ご協力が不可欠です。工事内容や完成後の効果について、PRルームの設置や現場見学会などを通して発信しています。



道東道4車線化事業PRルーム『占冠BASE』
(占冠村物産館 1階)

地域との交流

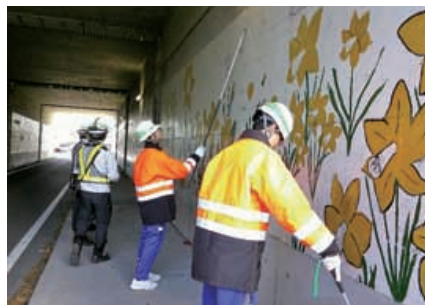
高速道路によるつながりを活かしたイベントを主催し、地域の魅力を発信しています。また、地域が主催するイベントへ出展・協賛などを行い、地域の皆さまとともに地域活性化に取り組んでいます。



地域が主催するイベントへの参加(新湯まつり)

地域を支える子どもたちへ ～キャリア教育支援～

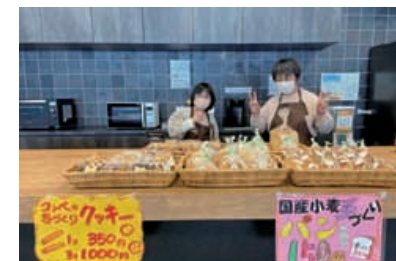
出前授業を通じて高速道路や交通安全について学ぶ機会を提供するとともに、職場見学の受け入れにより当社の仕事や役割を知っていただくなど、地域の子どものキャリア教育を支援しています。



地元中学校の職場体験(高崎管理事務所)

高福連携 ～誰もが活躍する社会に貢献～

福祉施設でつくった商品の出張販売や美化活動など、障がいのある方と協働し、高速道路と福祉が連携して幸福を広げていく「高福連携」に取り組んでいます。



福祉施設のお菓子出張販売会(東北支社オフィス内)

地域の課題解決に向けた協働・共創

地域が抱える課題解決へ高速道路事業を通じて貢献するために、地域との協働・共創を進めています。街のサステナビリティをテーマに地元の皆さまとワークショップを開催するなど、さまざまな取り組みを行っています。

TOPICS

公民連携で考える 「街のサステナビリティ」

～NEXCO東日本版MaaSを
通じた地域連携～



上信越道のスマートIC設置を契機として、千曲市(長野県)職員と当社社員が街の課題解決につなげる事業構想に向けて語った記録をご覧ください。(マイナビニュース)
<https://news.mynavi.jp/kikaku/e-nexco-sdgs-8/?trflg=1>



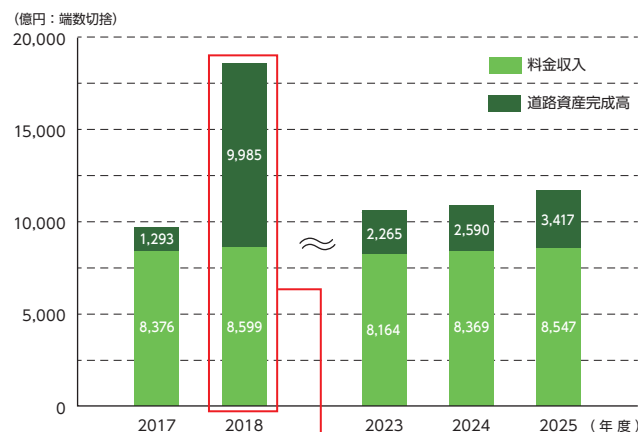
財務ハイライト

■ 営業収益(道路／SA・PA)の推移

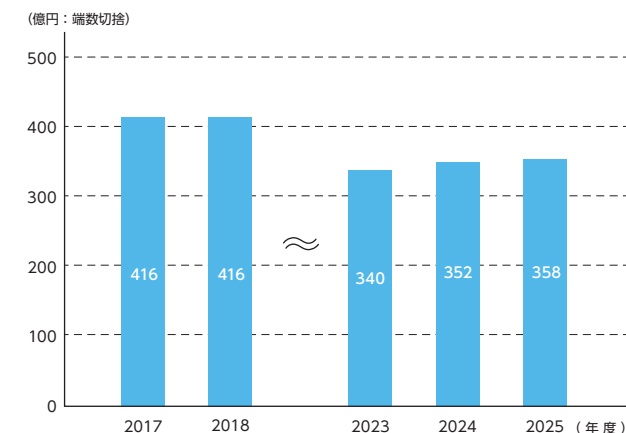
高速道路事業営業収益は、おもに料金収入と道路資産完成高(建設した高速道路を高速道路機構へ引き渡すことによる売り上げ)となっており、安定した料金収入により、確実な道路資産賃借料の支払いをしています。(→P.9)

関連事業のうち、SA・PA事業営業収益は、おもにテナントからの商業施設の賃貸料となっています。

[高速道路事業営業収益の状況]



[SA・PA事業営業収益の状況]



■ 連結キャッシュ・フロー (営業／投資／財務／現金等)の推移

高速道路の建設・更新工事を進めるための資金は、社債発行や長期借入金により調達していますが、売り上げの発生(高速道路機構への高速道路資産の引き渡し)は、工事完了後となり、工事の開始から高速道路機構へ道路資産を引き渡すまでに長期間を要します。このため、道路の開通などが少ない年度では、営業活動と財務活動のキャッシュ・フローは、次の傾向を示します。

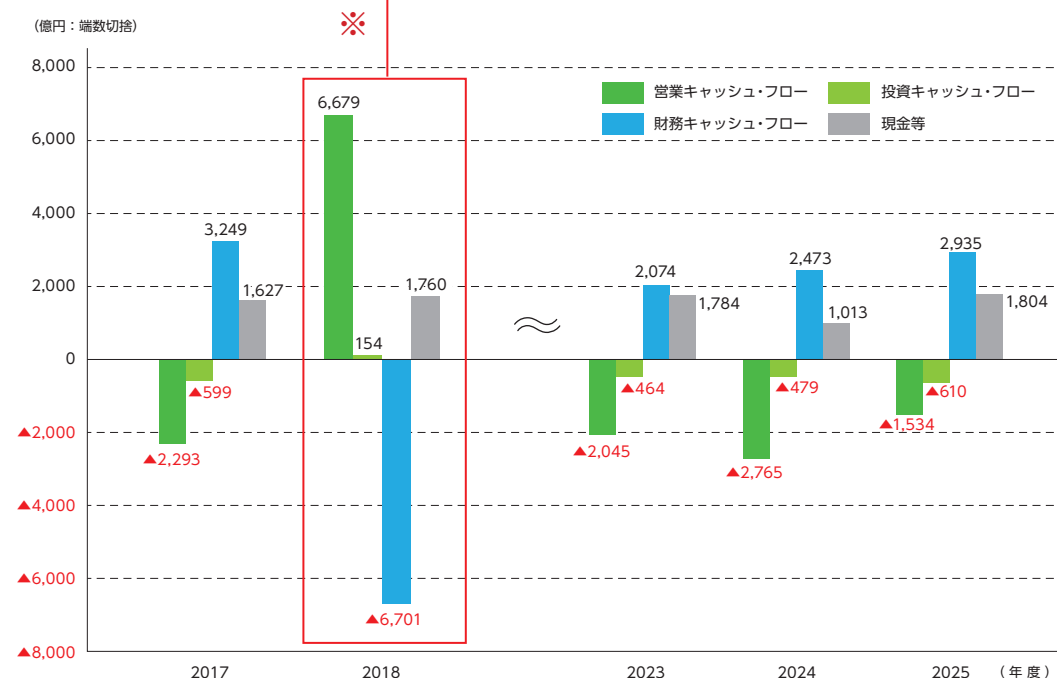
【営業キャッシュ・フロー】

高速道路の建設・更新のための投資額が、資産の引渡額を上回り、マイナスとなる年度が多い。

【財務キャッシュ・フロー】

資金調達額が、債務引渡額を上回るため、プラスとなる年度が多い。

なお、2018年度は、東京外環道(三郷南IC～高谷JCT間)の完成により、高速道路機構への資産・債務引渡が多額となったため、営業キャッシュ・フローがプラス、財務キャッシュ・フローがマイナスとなっています。(※)



社会的・環境的課題の解決を目指す確実な資金調達

サステナビリティボンド(環境および社会貢献債)による調達

当社は、2019年6月以降、社会的課題を解決する事業に充当することを目的とした「ソーシャル・ファイナンス」によって資金調達を行ってきました。2024年6月には、国際資本市場協会(ICMA)が定める原則およびガイドラインに適合した「サステナビリティ・ファイナンス・フレームワーク」を策定し、格付投資情報センター(R&I)から第三者評価を取得しています。

本フレームワークに基づき、当社グループが進める暫定2車線区間の4車線化のうち、大雪による車両の立ち往生や大雨によるのり面崩落発生時における交通ネットワークの寸断防止、並行する一般道が通行止めとなった際の代替機能の確保に資する4車線化事業に充当するため、これまでに計600億円をサステナビリティボンドとして発行しています。

サステナビリティボンドの発行実績

債券の名称	募集開始日 (条件決定日)	発行日	年限	発行額
東日本高速道路株式会社 第114回社債	令和6年7月11日	令和6年7月25日	5年	500億円
東日本高速道路株式会社 第126回社債	令和7年11月13日	令和7年11月28日	5年	100億円

高い信用格付け

債券発行体として、R&I、ムーディーズ・ジャパン(Moody's)、日本格付研究所(JCR)から日本国債と同等の信用格付けを取得しており、投資家の皆さまの客観的な投資判断に資するよう努めています。

< NEXCO東日本の信用格付け >

R&I 発行体格付け	AA+
Moody's 発行体格付け	A1
JCR 長期発行体格付け	AAA

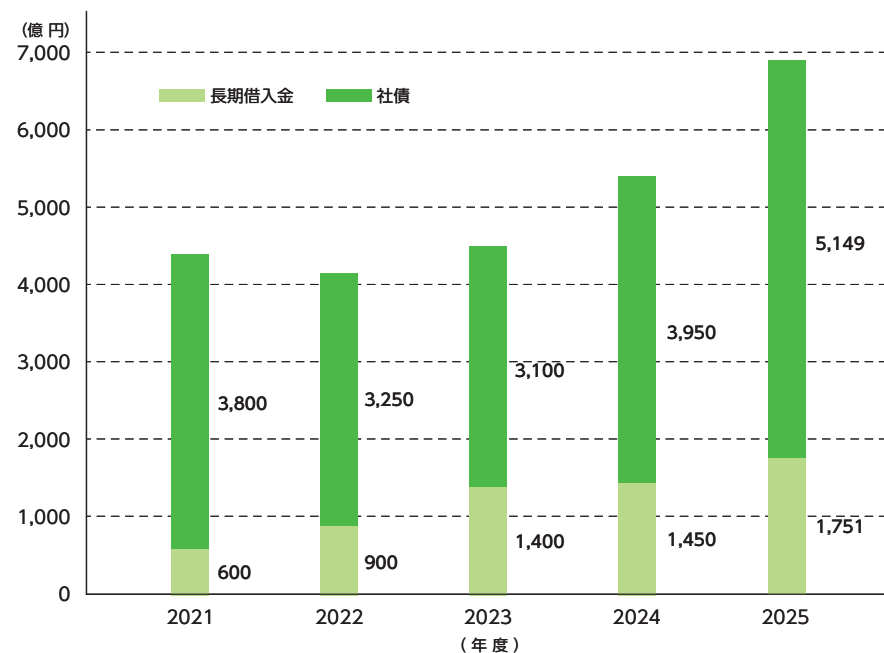
● サステナビリティ・ファイナンス

社会的・環境的課題を解決する事業に充当することを目的とした資金調達手段。当社では、高速道路の建設・更新事業などに必要となる資金について、サステナビリティボンド(社債)・ソーシャルボンド(社債)およびソーシャルローン(借入金)として調達し500件を超える投資家・金融機関の皆さまから投資・融資表明をいただいています。

「インパクトレポート」の閲覧はこちら



[資金調達の推移(道路の建設・更新資金分)]



※2019年6月～2024年5月の社債および借入金はソーシャルボンドおよびローン
2024年6月以降はサステナビリティボンドならびにソーシャルボンドおよびローン

投資家とのコミュニケーション

2025年度は、個別訪問をはじめ、複数投資家向けのセミナーやエンゲージメント対談などを実施しました。今後も各種IR活動を通じて、投資家の皆さまとの十分なコミュニケーションを図ります。



自治体運用担当者向けセミナーへの登壇

■ 債務引渡と着実な返済

高速道路機構への債務引渡

道路資産の完成にともなう債務（建設・更新事業に要した社債および借入金）の高速道路機構への引渡実績と予定額は、次のとおりです。

(百万円)

実績額	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
	270,000	280,000	240,000	290,000	390,000

(注) 2026年3月31日現在。有利子債務に含まれる政府保証債および社債(財投機関債)は額面ベースです。

(百万円)

予定額	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
	1,517,289	299,290	304,524	502,615	2,146,240

(注1) 全国路線網について、収支予算の明細(事業許可申請書の記載事項)をもとに算出して記載しています。

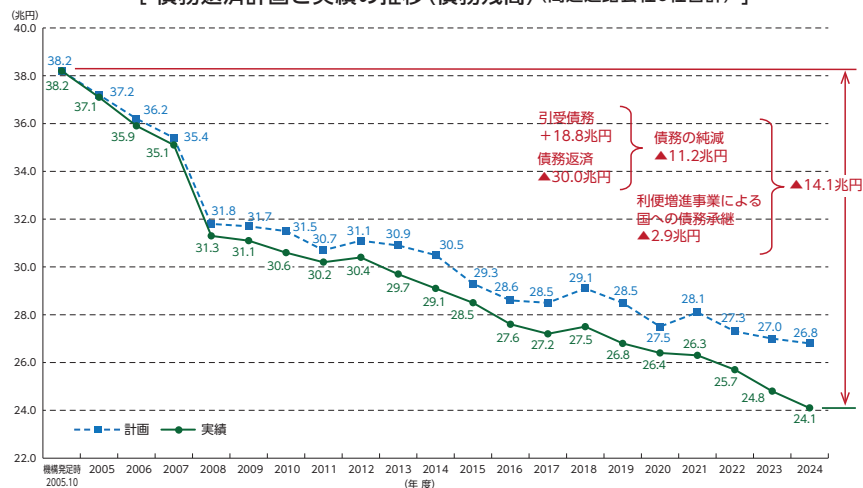
(注2) 上記の金額には、高速道路機構からの無利子借入金分に相当する債務引渡予定額は含みません。

(注3) 各年度における実際の債務引渡額は、工事の進捗状況などにより上記予定と異なる可能性があります。

高速道路機構による債務の返済

高速道路機構の債務残高は、道路の完成にともなう債務引受があるものの、高速道路機構への道路資産賃借料を通じて着実に減少しています。2025年度期首の債務残高は、発足時より▲14.1兆円となっています。

【 債務返済計画と実績の推移(債務残高) (高速道路会社6社合計) 】



出典：「高速道路機構ファクトブック2025」

■ 株主と配当政策

株主の状況

当社の株式は、総株主の議決権の3分の1以上を政府が保有すること（高速道路株式会社法第3条）とされており、現状の株式は、財務大臣が全株式を所有しています。

配当政策

当面の間、当社は、財務体質を強化することを最優先課題の一つとし、可能な限り自己資本の充実に努めていきたいと考えています。

事業から得られた利益については、道路事業から生じたものとそれ以外のものとに区分し、道路事業による利益については、高速道路を利用するお客さまのサービス向上および安全性・快適性などを確保するための施策に充てるとともに、将来の経済情勢の変動や自然災害などのリスクに備えています。道路事業以外の事業に係る利益については、SA・PAの新築・改築・改修や新規事業などへの投資に用いることとしています。

よって、剰余金の配当については現時点において実施しておらず、毎事業年度における配当の回数についての基本方針も定めていません。

株主の名称	住 所	所有株式数 (株)	発行済み株式(自己株式を除く)の 総数に対する所有株式の割合(%)
財務大臣	東京都千代田区霞が関3丁目 1番1号	105,000,000	100.00