



# 経営基盤強化方針

令和7年10月

# 目次

1. はじめに	1
2. 方針策定の目的と方向性	2
3. 現状	3
4. 課題と重点項目（3つの柱）	4
5. 収入増に向けた利用促進	5
6. 管理費の最適化	9
7. 中長期的に安定した資金調達	17

# 1 はじめに

- 広島高速道路公社では、人口減少や交通分散、インフラの老朽化などにより、収入の伸び率の鈍化やコスト増大といった経営上の課題が顕在化している。\*
- 今後の供用路線の拡大や多様化する利用者ニーズに対応しつつ、経営基盤を強化するためには、収益体质の改善に取り組んでいかなければならない。
- こうした認識のもと、当公社では、経営基盤対策本部を設置し、収益を安定させる経営基盤の構築に向けて『経営基盤強化方針』を策定するものである。

## ○経営基盤本部の設置（令和7年4月）



### 経営基盤対策本部

検討の柱とする重点項目

- 1 収入増に向けた利用促進
- 2 管理費の最適化
- 3 中長期的に安定した  
資金調達

\*公社が将来にわたり安定的かつ持続的に指定都市高速道路を運営し、社会的使命を果たすための制度・組織・財務・人材・技術・内部統制などの総合的な土台となるもの。

### 経営理念

広域的な経済活動と安全・安心な暮らしを支える  
道路サービスを持続的かつ効率的に提供し、  
活力とにぎわいのある広島都市圏への発展に貢献します。

【経営コンセプト1】質の高い高速道路ネットワークの提供

【経営コンセプト2】お客様に満足していただける道路サービスの提供

【経営コンセプト3】強固な経営基盤の構築

### 行動指針

私たちは、お客様の視点に立ち、誠実に職務を遂行します。  
私たちは、公社の社会的責任を自覚し、高い倫理観をもって行動します。  
私たちは、様々な関係者との対話を大切にし、良好な関係を築きます。  
私たちは、現状に満足することなく、変化に的確かつ柔軟に対応します。  
私たちは、効果・費用・スピードを意識し、業務の最適化を図ります。  
私たちは、誇りとやりがいをもてる組織づくりに取り組みます。

## 2 方針策定の目的と方向性

収益体质の改善を図り、経営基盤を強化することを目的とする。

### 1 経営基盤強化の必要性

- 公社を取り巻く外部環境に対し、中長期的な持続性を確保しながら機動的に対応していくため、収益を安定させる経営基盤を構築することが必要である。

### 2 収益体质転換の背景

- 計画的新規事業の拡大や新たな投資などの成長戦略を支えるには、実効性のある収益体质の改善が必要となる。
- また、現行の収益体质を見直すためには、より効率的かつ効果的な体制が必要不可欠である。

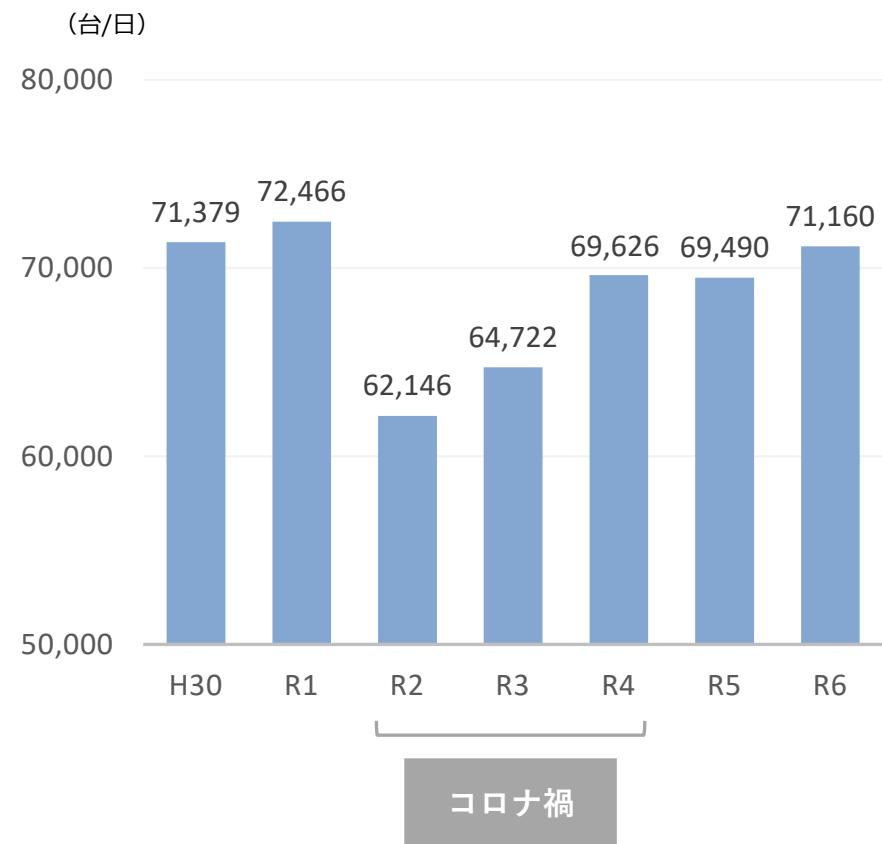
### 3 将来を見据えた具体的な方向性

- 収益体质の改善に資する利用促進と経営資源の一つである道路資産（道路・設備）の長寿命化・延命化などによる管理費の最適化を図るとともに、財務の健全性と財務体质の更なる強化を達成する施策を推進する。
- これにより、将来的な事業継続性と投資力の向上を目指し、経営基盤の強化を図る。

### 3 現状

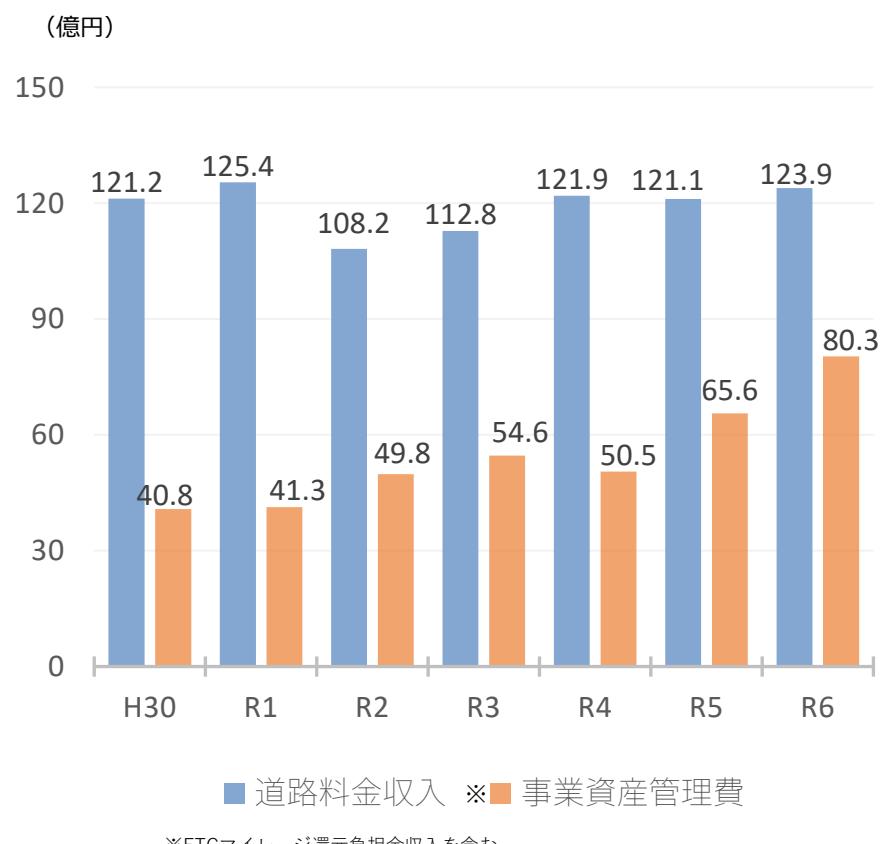
#### ○通行台数の推移

令和6年度の広島高速における日平均通行台数は、約7万台/日まで回復したものの、コロナ禍前の実績に達していない。



#### ○収支状況の推移

収入の伸び率が鈍化している一方で、インフラの老朽化に伴い管理費が増加し、近年、収支差が減少している。



## 4 課題と重点項目（3つの柱）

経営基盤の強化に向けて、公社が抱える課題を踏まえ、「収入増に向けた利用促進」、「管理費の最適化」、「中長期的に安定した資金調達」の3つの柱を重点的に検討する。

### 主な課題

- ・通行料収入の伸び率の鈍化
- ・周辺道路の整備に伴う交通流や需要の変化への対応

### 重点項目

#### 収入増に向けた利用促進

利用促進に向けた施策を検討し、新たなサービス導入を視野に入れた計画を立案する。

#### 管理費の最適化

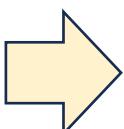
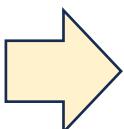
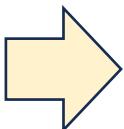
将来的な管理運営コストの増大を回避することにより、収益体質の強化を図るため、維持管理や運営にかかる費用の最適化を推進する。

#### 中長期的に安定した資金調達

将来を見据えた安定調達の実現のため、償還計画の平準化を踏まえつつ、戦略的な資金調達を実現するための中長期的な計画を立案する。

- ・橋梁等の劣化進行による損傷の増加に伴う管理費の増加
- ・耐用年数を超過している電気通信機械設備の増加に伴う管理費の増加

- ・中長期間にわたる公社経営における金融環境の変化や国際的な物価上昇への対応



## 5 収入増に向けた利用促進

### (1) 基本方針

今後の事業展開を見据え、将来的に安定した収入基盤の構築と公共インフラとしての機能発揮の両立を目指す。

### (2) 取組方針

- 持続可能な収入基盤を構築するため、通行台数の回復と拡大に有効な利用促進計画を立案し、段階的かつ戦略的に利用促進を図っていく。
- 将来的に安定した収入基盤の構築を図るため、利便性や価値をより広く周知し、親しみを持っていただけるような施策について、目的別、実施時期別に整理、体系化した利用促進計画に基づき取組を進めていく。
- 利用促進をより強力に推進するために、組織横断的な体制の旗振り役として専任する部署を設置するとともに、経営基盤対策本部の運営において、取組を全社的かつ継続的に推進する。
- また、お客様の声や全国的な動向等を踏まえ、より公平で利用しやすい料金体系を構築し、広島高速道路の利用促進を図る。

## 5 収入増に向けた利用促進

### (3) 具体的な取組内容

取組にあたっては、利用促進に関する課題を踏まえた利用促進施策の選定方針を設定し、設定した選定方針に基づき、利用促進施策（案）の抽出を行う。

#### ○利用促進に関する課題

- 1 新規利用者の創出と拡大
- 2 多頻度利用者層の復帰促進
- 3 積極的な情報発信
- 4 認知度の向上と地域連携の強化
- 5 利用促進施策の持続性と効果検証

#### ○利用促進施策の選定方針

- 
- 方針① 高速5号線供用直後の話題性と体験価値を最大限に活かす施策を展開する。
  - 方針② 利便性を実感してもらい、新規利用者の開拓に資する施策を展開する。
  - 方針③ 多頻度利用者層の回復に重点を置く施策を導入する。
  - 方針④ SNS等を活用した積極的かつ持続的な情報発信を可能にする仕組みを構築する。
  - 方針⑤ 他事業者や地域等と連携し効果的かつ効率的に施策を展開する。
  - 方針⑥ 交通データに基づきターゲットを明確化し、施策を展開する。

## 5 収入増に向けた利用促進

### ○利用促進施策の進め方

- 選定方針を踏まえ抽出した施策について「イベント」「広報・PR」「キャンペーン」「料金施策」の種別と「短期」「中期」「長期」の実施時期別に組み合わせて体系的に整理する。
- 今後の検討対象として30個の利用促進施策（案）を抽出し、実施に向けて施策の熟度を高めていくとともに、効果的な施策の実施時期を見定めながら取組んでいく。
- 各施策を進めていく中で、通行台数、イベント参加者数、HP閲覧数などの効果を示す指標の状況を踏まえて柔軟な見直しを行い、より効率的・効果的な施策の推進を図っていく。

### ○施策の種別

#### イベント

- ・お客様への直接的なアプローチが可能である。
- ・体験を基にした公社への親しみが醸成される
- ・マスコミ等による幅広い周知や話題喚起効果も期待できる。

#### 広報・PR

- ・お客様の欲しい情報を積極的に発信することで情報の利便性が向上する。
- ・日常生活の中で、自然に目に触れる機会を増やすことで、認知度の向上に寄与する。

#### キャンペーン

- ・応募形式とすることで、幅広い方の参加が促せる。
- ・フォトコンテストなど作品募集により、作品の広報活用など、より公社との繋がりを深める効果が期待できる。

#### 料金施策

- ・利便性や定時性のメリットが実感できる「きっかけ」作りに効果を発揮する。
- ・「利用動機」に直接的に働きかけることが可能である。

### ○施策の実施時期

#### 短期 令和7～8年度

高速5号線供用の機運醸成に向けて  
「話題喚起」「試乗誘導」「PR強化」  
などを意識した施策を想定

#### 中期 令和9～10年度

高速5号線供用や公社設立30周年などの節目事業中心に、利用者を定着させる施策や短期での施策を発展させる施策を想定

#### 長期 令和11年度以降

広報基盤の強化、地域との継続的連携など、長期的な運営体制の構築を意図した施策を想定

## 5 収入増に向けた利用促進

### ○今後の検討対象とする利用促進施策（案）

#### イベント

- ・高速5号線開通に向けた事前イベント
- ・高速5号線開通式・開通イベント
- ・温品PAでのオリジナルスタンプ等の設置
- ・他団体主催イベントへの協賛、ブース出展
- ・施設・現場見学会、職場体験会の実施
- ・公社設立30周年記念企画
- ・他事業者企画の記念スタンプBOOKへの参画
- ・デジタルスタンプラリー
- ・温品PAの再整備による活性化・サービス向上
- ・今後の事業展開の節目を捉えたイベント

#### 広報・PR

- ・SNSアカウント開設・投稿
- ・高速5号線開通記念に係る交通機関での放送及び広告掲載
- ・オリジナルノベルティグッズ作成
- ・高速1号線延伸20周年、高速4号線開通25周年の記念特設サイト開設
- ・広島高速道路をルートとした新たな観光マップの作成
- ・道路情報板を活用した新たな情報提供・PR
- ・道路施設に通称を設定
- ・SNS等を活用したデジタル広報の強化
- ・宇品大橋ライトアップの高度化

#### キャンペーン

- ・広島高速道路フォトコンテスト
- ・高速5号線利用促進キャンペーン
- ・広島高速道路のキャッチコピー等募集
- ・通ると当たるキャンペーン
- ・周辺施設・民間企業等との連携
- ・観光部局との連携

#### 料金施策

- ・高速5号線開通記念割引
- ・広島高速道路×観光バスセット販売
- ・往復割引の導入
- ・サブスク（定額料金）の導入
- ・高速4号線開通周年記念割引

## 6 管理費の最適化

### (1) 基本方針

将来的な管理運営コストの増大を回避することにより、収益体质の強化を図るとともに、将来にわたって安全・安心で質の高い道路サービスを確実に提供するため、管理運営コストの最適化を推進する。

### (2) 取組方針

- 経営資源の一つである土木構造物や電気通信機械設備の長寿命化・延命化等を進めることにより、収益体质の強化を図る。
- とりわけ、経営上の管理運営コストに対する影響の大きい「橋梁の大規模修繕等」と「設備更新」については、それぞれ長期的な維持管理計画を策定し、LCCの最適化や道路サービスの継続的な提供の観点等を考慮した計画的な維持管理を実施する。
- 橋梁の大規模修繕については、学識経験者による技術検討委員会の開催等により、効率的な工法・修繕周期を技術的な観点から検討した上で計画を策定する。
- 健全な経営資源の下、将来にわたって安全・安心で質の高い道路サービスを確実に提供するため、高速道路を取り巻く環境の変化も見据えつつ、予知保全などの今後の技術進展を注視しながら、管理運営コストの最適化を図る。

## 6 管理費の最適化

### (3) 具体的な取組内容

#### ① 橋梁の大規模修繕等計画について

##### (i) 背景

- 広島高速道路公社が管理する道路橋において法定点検等を進める中、構造物の高齢化等に伴う急速な劣化の進行による深刻な損傷が確認されており、これまでに一部の橋梁では床版の取替工事を実施してきた。
- 従来の維持修繕を続けても、将来的には複数の橋梁で同様の損傷が発生することが予想され、管理費の大幅な増加が懸念される。
- また、広島高速道路を構成する大部分は市街地の高架橋であり第三者被害防止の徹底が重要である。過去にコンクリート片の落下事象もあり、従来の維持修繕だけでは、将来的に老朽化に伴う剥離片の落下等の懸念がある。

##### (ii) 目的

- 通常修繕だけでは長期的な性能確保が困難な道路橋に対して、大規模修繕等に係る効率的な工法や修繕周期を取りまとめ、将来にわたって安心安全で質の高い道路サービスを確実に提供するための計画的な維持管理を行う。

## 6 管理費の最適化

### (iii) 道路橋の老朽化の状況

#### ○床版の断面写真



床版防水の劣化に伴い、舗装・コンクリートのひび割れから塩化物を含んだ水分が浸入し、鉄筋腐食膨張によるコンクリートひび割れが発生

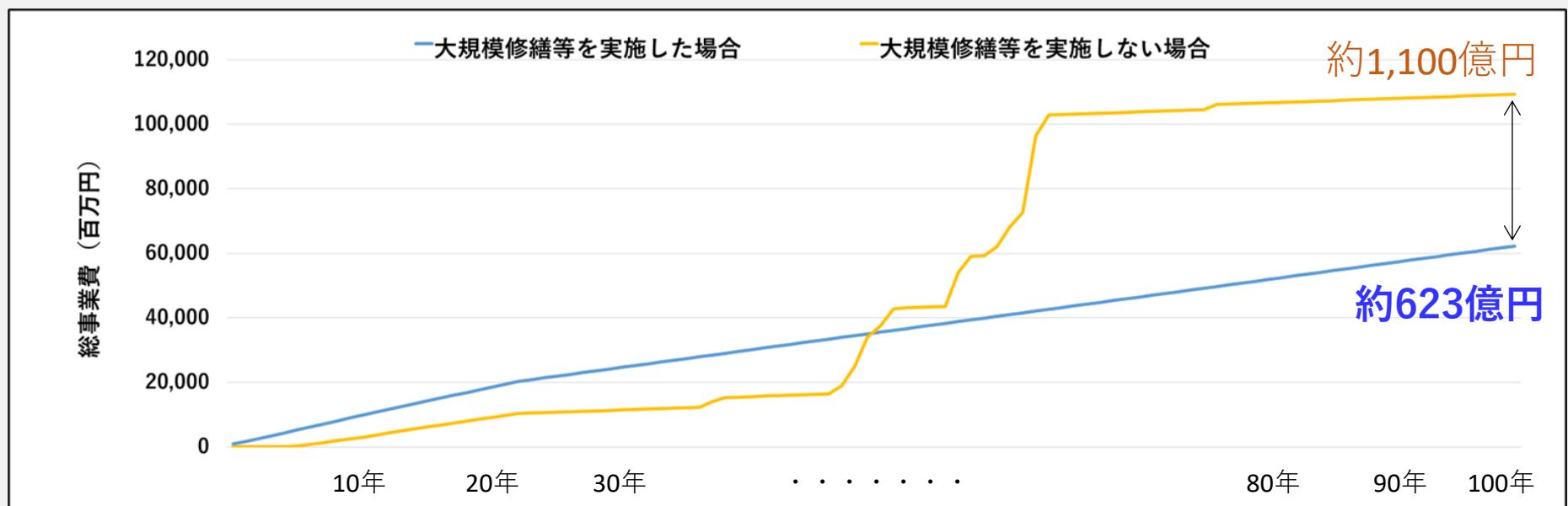
通常修繕だけでは長期的な性能確保が困難な事象が発生

- ・急速な塩害劣化
- ・塗膜やコンクリート片の剥落による第三者被害の発生 等

**大規模修繕等の実施が必要**

## 6 管理費の最適化

### (iv) 大規模修繕等によるLCCのイメージ



大規模修繕等を計画的に実施することで  
今後100年間で**約477億円**の管理費縮減

## 6 管理費の最適化

### ② 電気通信機械設備の更新について

#### ( i ) 背景

- 安全・安心で質の高い道路サービスの提供のためには、広島高速道路の運用に不可欠な多数の設備について、こまめなメンテナンスや定期的な設備更新を行い、常に健全な状態に保つことが必要である。
- これまで点検結果等を考慮しつつ主に事後的な補修となっていたことから、耐用年数を超過している機器が多数存在しており、従前の事後保全対応では機器の故障時の応急的な対応に余剰な経費が掛かる状況となってきた。
- また、広島高速道路のネットワーク化に伴い初めて導入した交通管制システムやETCシステムなどが大規模な更新時期を迎える、近年は想定を超える更新費用を要している。

#### ( ii ) 目的

- 施設の重要度に応じて予防保全の考えを取り入れるとともに、トータルコストの低減に繋がる適切なメンテナンスによる延命化や更新時の交通規制の低減の観点も踏まえた各種設備の効率的な更新周期を取りまとめ、将来にわたって安全・安心で質の高い道路サービスを確実に提供するための計画的な維持管理を実施する。
- また、全国の都市高速で唯一、入口と出口の両方に料金所を有しており、経営上の負担が大きいため、ETC専用化やフリーフローアンテナの導入による設備のスリム化を検討する。

## 6 管理費の最適化

### (iii) 広島高速道路電気通信機械設備更新計画の概要

#### ○ 3つの基本方針

##### 設備の重要度の設定

設備の重要度に応じた保全方式及び更新方針を決定し、更新費用の最適化を図る。

##### 耐用年数の設定

設備をより長く使用することを前提として耐用年数を設定することで累計更新費用を低減する。

##### 更新費用の平準化

更新費用の特定年度への集中防止及び交通規制の低減を目的とし、更新年度を調整することにより平準化を図る。

## 6 管理費の最適化

### ○ 設備の重要度の設定（設備の重要度及び更新の考え方）

重要度	更新の考え方	保全方式	設備	更新費用の割合
S S	故障を容認できない設備であり、故障を発生させないために耐用年数に応じて最優先で更新する。	予防保全	受変電設備、自家発電設備、E T C設備、光通信設備、無停電電源設備（直流・交流）、トンネル換気設備、トンネル非常用設備	50%
S	更新年数に応じて更新することを基本とするが、今後公社の収入が大幅に減少するなど想定外の事態が起きた場合は、設備劣化状況を考慮し更新時期を延長※する可能性がある。	予防保全	交通系遠方監視制御設備、電力系遠方監視制御設備	11%
A	計画的な更新を行うが、更新の計画にあたっては特定の年度に費用が集中することがないよう更新時期を調整する。	予防保全	配電線設備、交通量計測設備、気象観測設備、CCTV設備、可変式道路情報板設備、非常電話設備、移動無線設備、安全対策設備、料金収受設備、業務電話設備、雪氷設備、ラジオ再放送設備、拡声放送設備、消防無線設備	30%
B	故障発生時に更新する。	事後保全	案内標識設備、誘導標識設備、指令電話設備、地震計設備、航路灯・橋脚灯設備、緊急通報設備、重量計等取締機器設備、道路照明設備・トンネル照明設備、建築付帯設備	9%

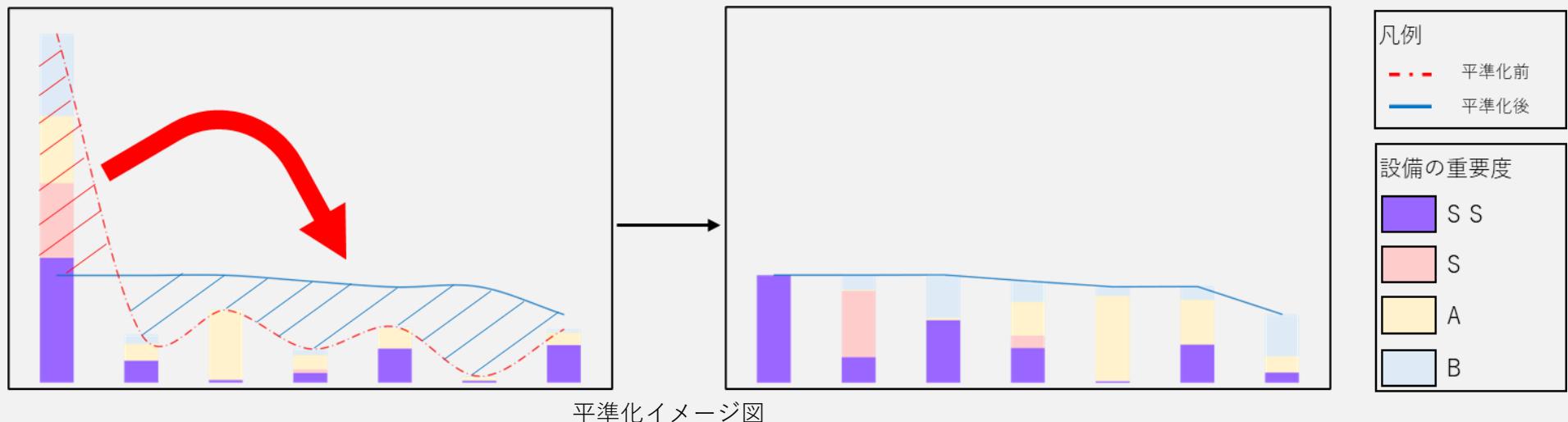
## 6 管理費の最適化

### ○ 耐用年数の設定

公社における稼働の実績及びLCC低減の観点から、メンテナンス（保守点検・部品交換）による延命化や国土交通省の手引き等を考慮し、各設備に耐用年数を設定した。

### ○ 更新費用の平準化

更新費用の特定年度への集中防止及び交通規制の低減を目的とし、更新年度を調整することにより、各年度の更新費用の平準化を図る。



これらの方針を踏まえ、各種設備の効率的な更新周期を取りまとめ、継続的な道路サービスの提供に支障をきたさないよう、設備の計画的な維持管理を実施

## 7 中長期的に安定した資金調達

### (1) 基本方針

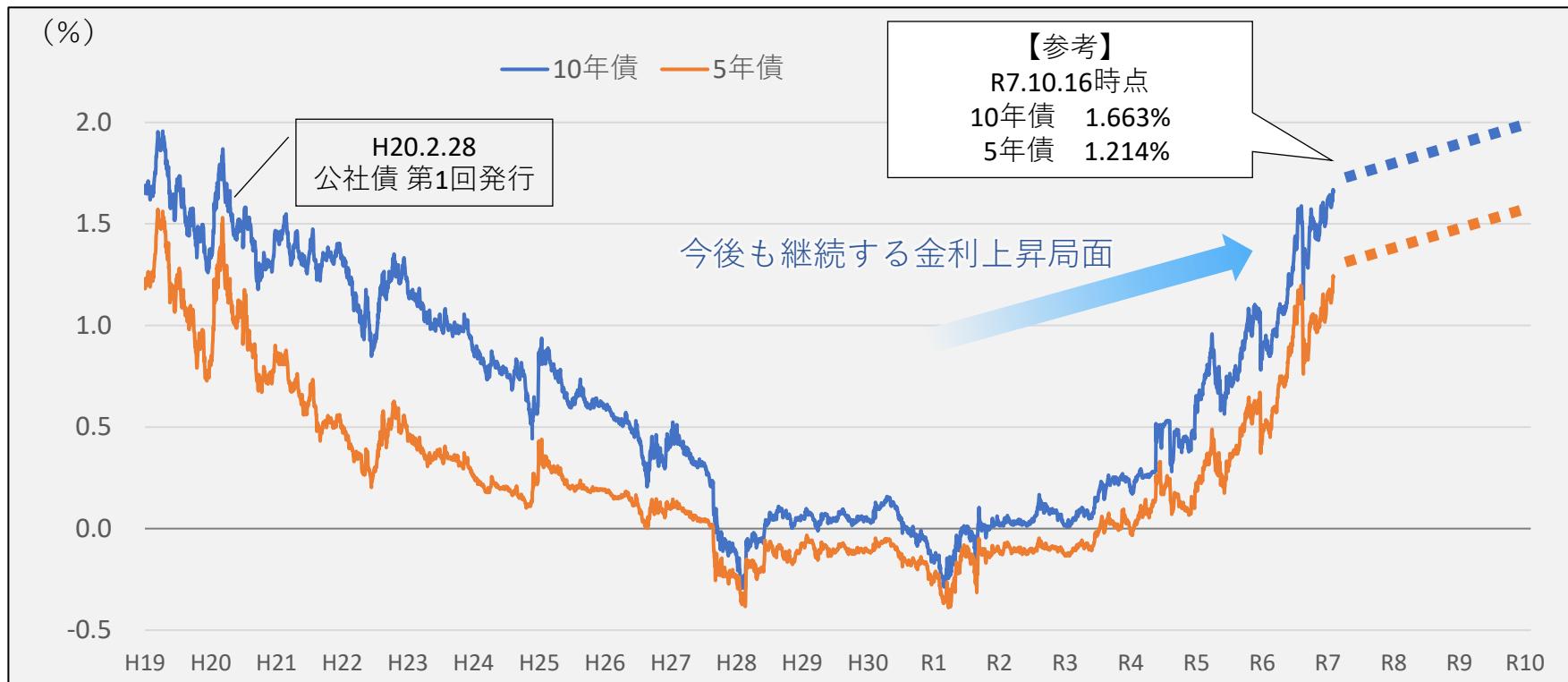
今後の事業計画を見定めながら、公社債の低金利・安定調達の実現のため、発行額の平準化を踏まえつつ、戦略的な資金調達を実現する。

#### ① 背景

- 有料道路制度は、国からの無利子貸付金や設立団体からの特別転貸債等の借入金により道路の整備を行い、料金収入から管理費を差し引いた収支差益により償還を行う仕組みであり、その償還完了まで長期間を要するため、借入金の借換を行う前提のもと整備計画が策定されている。
- 公社においては、借換資金を主に債券発行により調達している中、現在の金利環境は、日銀による金融政策の転換や国際的な物価上昇を背景に、国債金利が急騰する状況となっている。これに伴い、公社の利息負担が増加しており、今後の収支差益への影響は避けられない見通しである。
- こうした状況の中で、公社が整備計画どおりの償還準備金を安定的に計上し、将来にわたって安定した経営を行っていくためには、中長期的に低金利かつ安定的な資金調達を実現する債券発行プログラム（今後10年間の債券発行額・年限の組み合わせ）を策定する必要がある。

## 7 中長期的に安定した資金調達

### ② 国債金利の推移（5年債・10年債）



ウ 公社債の発行実績（各年度2月における10年債の発行利率）  
(単位：%)

発行年度	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
発行利率	1.770	1.630	1.463	1.448	1.032	0.791	0.694	0.508	0.230	0.255	0.255	0.160	0.120	0.155	0.274	0.755	0.835	1.376

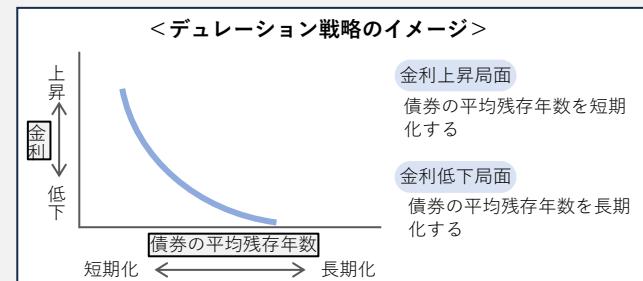
## 7 中長期的に安定した資金調達

### (2) 取組方針

- 中長期的に低利かつ安定的な資金調達を実現するためには、「支払コストの適正化」及び「安定的な需要確保」への対応が課題となる。
- これらの課題に対応するため、デュレーション戦略(※)に基づいた計画的な取り組みを実施する。

※デュレーション戦略とは

金利の上昇または低下に応じて、債券の平均残存年数を短期化または長期化することにより、利払コスト及び借換コストの抑制を図る考え方。



- 具体的な内容として、以下の4つの方針に基づき取り組みを実施する。

① 債券の平均残存年数の適正化

③ 債券発行額の平準化

② 元金償還額の平準化

④ 日単位のキャッシュフローの最適化

## 7 中長期的に安定した資金調達

### (3) 具体的な取組内容

#### ① 債券の平均残存年数の適正化

##### 【背景】

- 債券発行において、年限が長いほど利払コストが高くなる。
- 一方で、年限が短いほど将来的な借換が発生するため、借換コストが高くなる。
- 近年は金利上昇局面である一方で、令和6年度末時点の公社発行債券の平均残存年数は9年8ヶ月である。（債券元金償還残高1,659億5千万円）

##### 【目的】

- デュレーション戦略の考え方に基づき、債券の平均残存年数を5年程度に短縮することで、利払コストと借換コストのバランスを確保し、総コストを適正化を図る。

##### 【具体的な取組】

- 債券の平均残存年数の適正化のため、債券市場の基準年限となっている10年債を継続的に発行する。
- 近年の金利上昇局面に対応するため、超長期債（20年債等）の発行を抑制し、中期債（5年債等）を中心に発行する。

## 7 中長期的に安定した資金調達

- ② 元金償還額の平準化 ③ 債券発行額の平準化

### 【背景】

- 元金償還額・債券発行額は、年度によって大きく変動している。
- 道路公社債は地方債と比較して総発行額の規模が小さく、高金利志向や売却益狙いの投資家には敬遠されやすいため、需要確保が難しい傾向にある。
- 道路公社債の基盤となるリピーターは、継続的・安定的な発行を重視しており、それらの需要を確保するためには、発行額を平準化させる必要がある。

### 【目的】

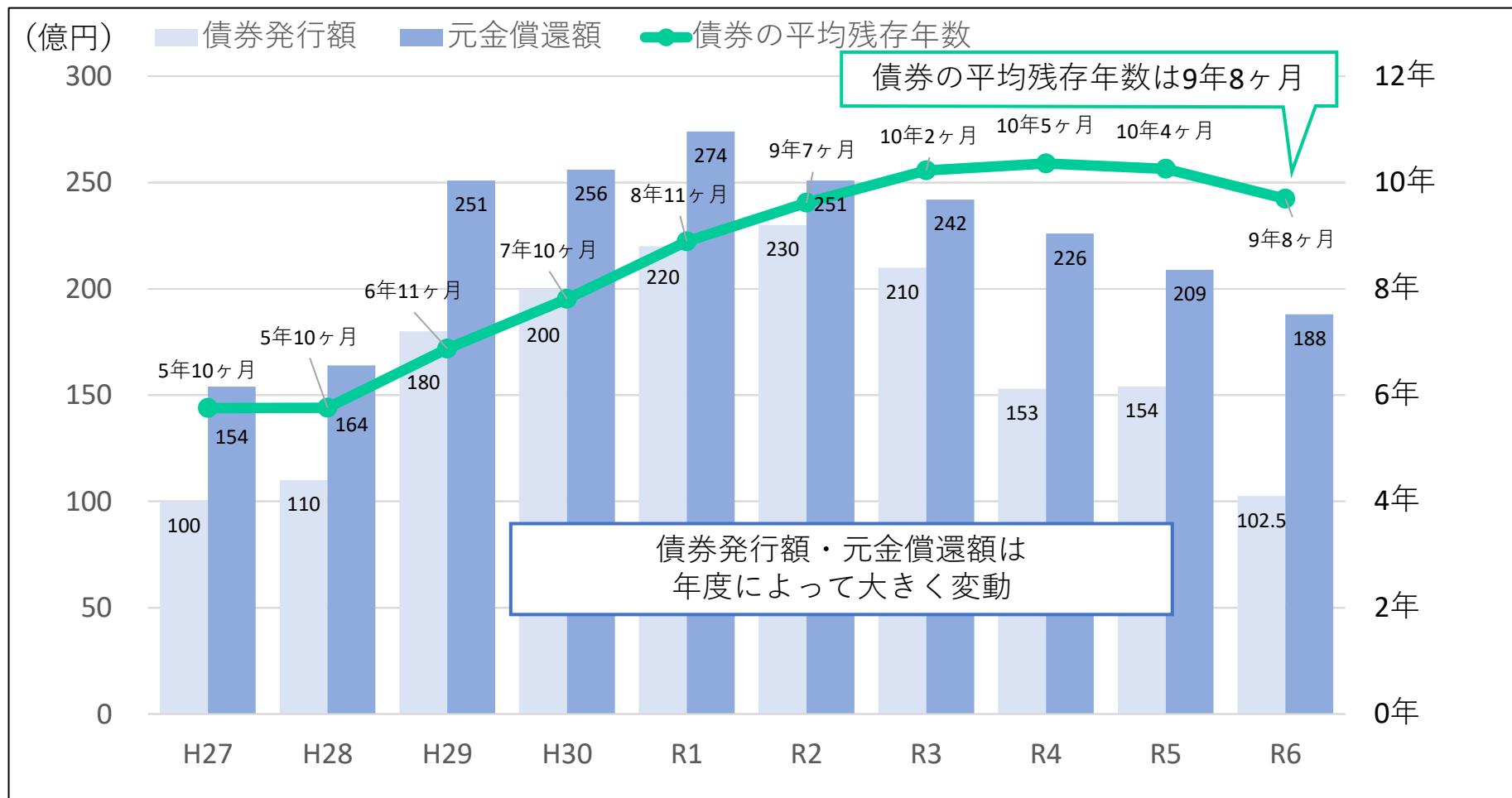
- 元金償還額及び債券発行額を平準化させることで、中長期的に安定した発行を行うことにより、投資家需要の確保を図る。

### 【具体的な取組】

- 各年度の債券発行において、将来の元金償還額を考慮した発行年限・発行額を選択する。
- 中期債（5年債等）の発行を中心としつつ、債券市場の基準年限である10年債についても、全体発行額の2割から3割程度を目安に、継続的に発行する。

## 7 中長期的に安定した資金調達

実績の推移グラフ（債券発行額、元金償還額、債券の平均残存年数）

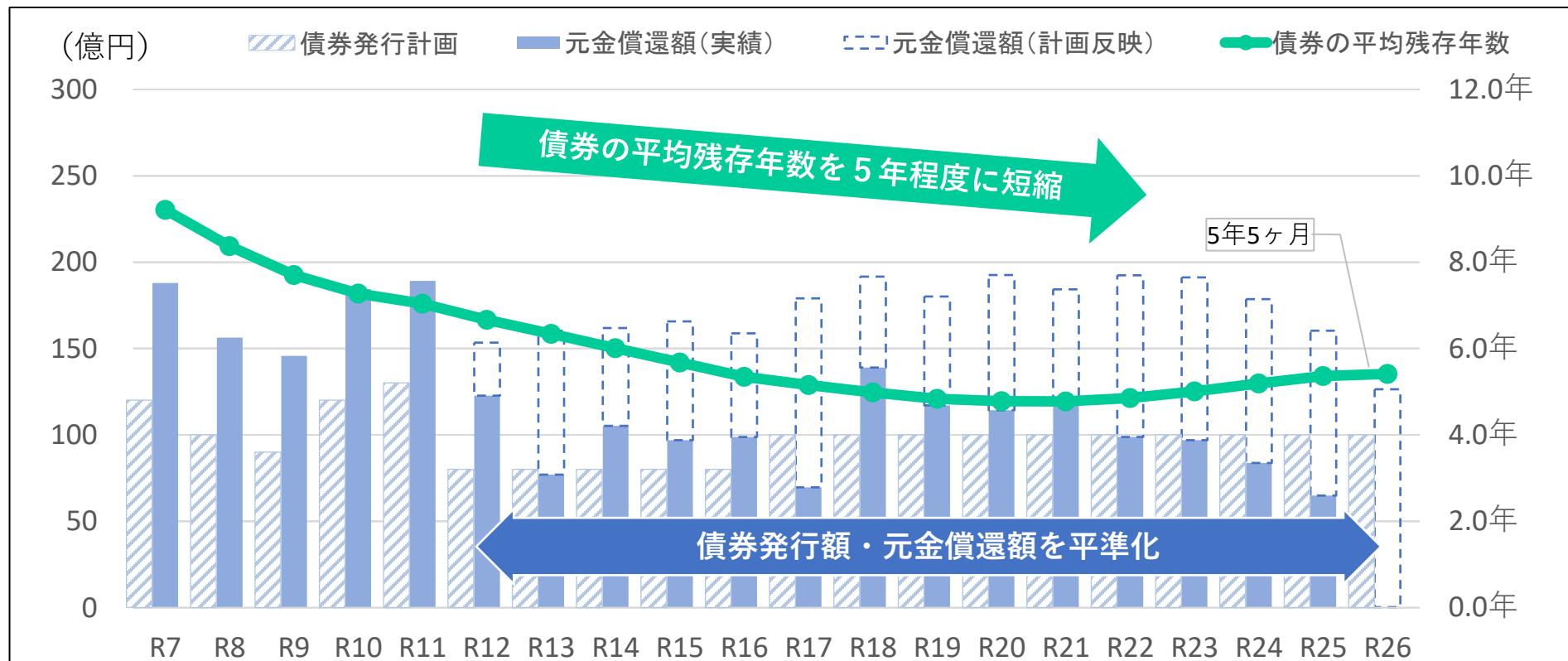


## 7 中長期的に安定した資金調達

取組を反映した推移グラフ（債券発行額、元金償還額、債券の平均残存年数）

### 【具体的な取組】

- 10年債の継続発行
- 中期債（5年債等）を中心の発行
- 超長期債（20年債等）の発行抑制
- 平準化に向けた年限・発行額の選択



## 7 中長期的に安定した資金調達

### ④ 日単位のキャッシュフローの最適化

#### 【背景】

- 公社のキャッシュフローの特徴として、毎月の料金収入や借入金収入により年度中は余剰資金が滞留する一方で、年度末から翌年度前半にかけて、元金償還や工事費等の支払が集中するため、資金残高が減少する。
- 余剰資金の大半を構成している長期資金（債券等）は、将来にわたって利払コストが発生し続けるため、過大な滞留は非効率である。

#### 【目的】

- 資金調達（債券等の長期借入、証書借入等の短期借入、一時借入）の組み合わせを最適化することにより、余剰資金の滞留を抑制し、利払コストを節減する。

#### 【具体的な取組】

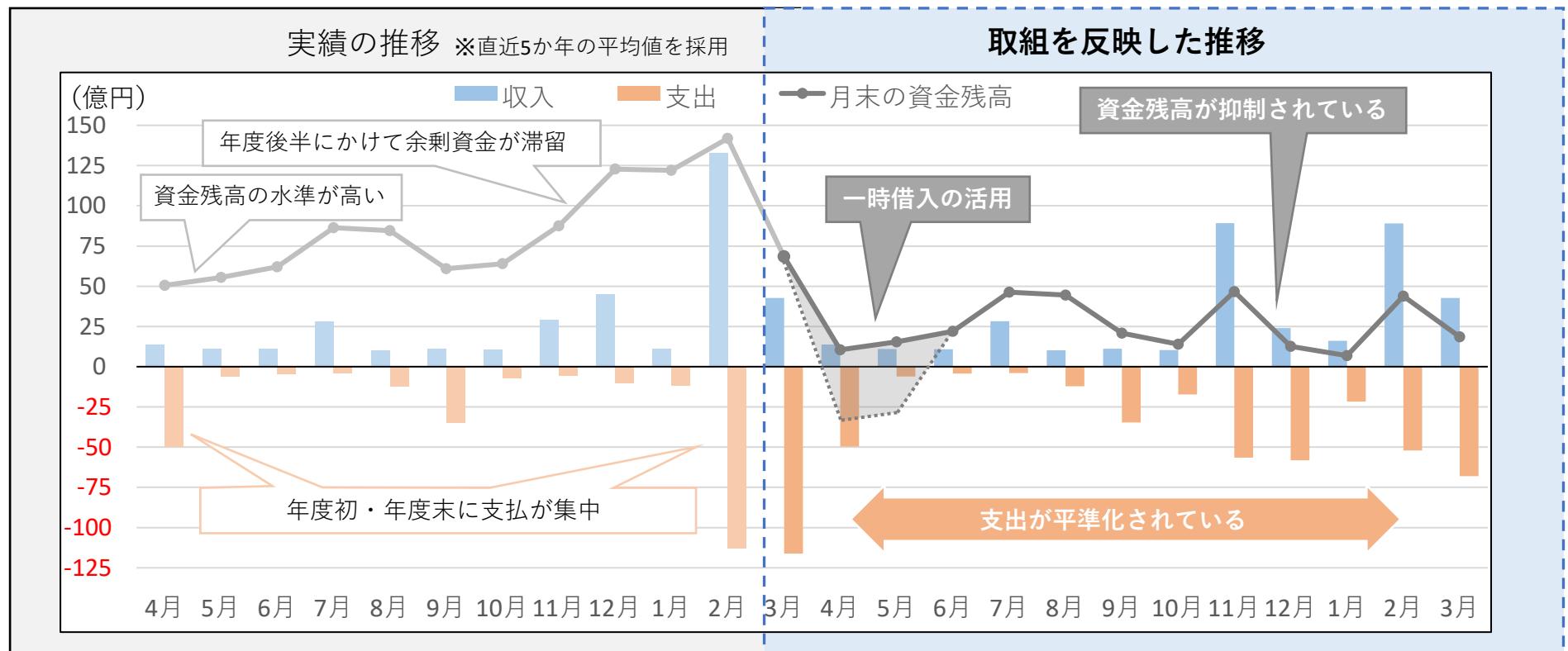
- 執行予定事業ごとに支払予定を管理し、直近2ヶ月において、日単位の収支計画を作成する。
- 支払時期の調整が可能な費用について、支払時期を平準化する。
- 一時借入の柔軟な活用により、長期資金による資金調達を抑制する。

## 7 中長期的に安定した資金調達

実績の推移及び取組を反映した推移グラフ（収入、支出、資金残高）

### 【具体的な取組】

- 調整が可能な費用について、支払時期を平準化
- 一時借入の柔軟な活用による長期資金による資金調達の抑制



## 7 中長期的に安定した資金調達

### ⑤ 債券発行プログラムの策定

- 経営基盤強化方針に掲げる「中長期的に安定した資金調達」に基づき、債券発行プログラム（今後10年間の債券発行額・年限の組み合わせ）を策定する。
- 債券発行プログラムの策定に当たっては、橋梁の大規模修繕計画及び電気通信機械設備更新計画の数値を反映する。
- また、策定した債券発行プログラムにおいては、今後の各決算ごとに、料金収入や管理費の執行状況、実際の借入状況を踏まえて更新を行う。
- さらに、変化する市場環境に対応するため、債券発行主幹事の助言を得ながら、必要に応じて見直しを行う。