

阪神高速道路(株)経営改善に対する意見

大阪府・兵庫県・大阪市・神戸市・堺市・京都府・京都市

今回の経営改善の取組みは、阪神高速道路（阪神圏）の料金改定における地方自治体や地方議会等からの意見が発端（下記参照）。また、阪神高速道路（阪神圏）において 1 月に導入された対距離料金は、阪神高速道路(株)が徹底した経営改善に取り組むことを条件に地方自治体・議会が認めたもの。

料金改定に際して、阪神高速道路(株)は、社長名で各首長あて文書（別紙）を提出し、その中で、更なる人件費の削減や子会社等への発注方法の見直し等を徹底的に行うなど、一層の経営改善を関係機関と協議しながら取り組むこと、そのコスト削減の成果は利用者に還元することを約束した。

各自治体は、その文書の内容を各議会に説明して、料金改定の議決を得た経緯がある。

| | |
|---------------|----------------------------------|
| H23.7～8 | 阪神高速から各首長へ事業変更に係る同意申請 |
| H23.9.14 | 阪神高速社長から各首長あて文書「経営改善の今後の取組みについて」 |
| H23.9.27～11.7 | 各議会が議決（同意） |
| H23.11.9 | 国から阪神高速への事業許可 |

しかしながら、現時点では、阪神高速道路(株)が上記首長あて文書の約束事項を具体的にどのように取り組もうとしているのか、地方自治体等の意見をどのように反映しようとしているのかが不明確。

今後、透明性を確保し、地方自治体も含めたオープンの中での議論を行いながら聖域なく経営改善に取り組まれない。

< 各議会からの主な意見 >

これまでの取組みはまだまだ不十分。料金改定には、まずは阪神高速道路(株)のさらなるコスト削減による自助努力で補うことも必要。

阪神圏の各種料金割引は H25 年度までの時限的措置。環境改善のための政策的料金割引の継続等、H26 年度以降の料金について再度議論する必要があり、それまでに徹底したコスト削減に取り組むことが必要。

徹底した経営改善を図り、利用者サービスの向上につなげること。

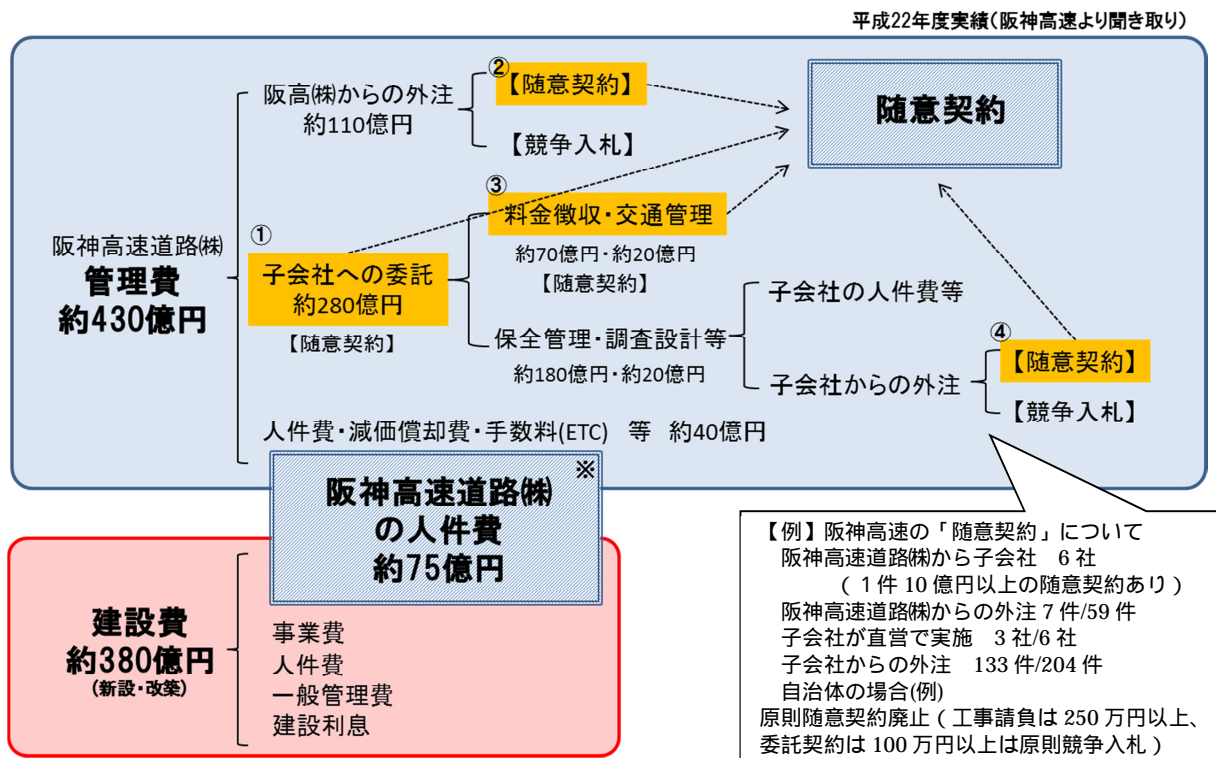
経営改善の取組みについて、実施段階でのフォローアップとともに、各地方自治体がチェックできる体制づくりが必要。

- ・ 役員報酬や社員の給与水準は高い。知事や職員、議員も報酬や給与削減をかなりやっている。公務員並みに引き下げる等、自ら身を削る覚悟が必要。
- ・ グループ会社への発注が全て随意契約というのはおかしい。また、子会社からの外注についても検証し、原則すべての契約で競争入札を徹底すべき。
- ・ 本社の賃料は高い。一等地に構える必要はない。高架下等も利用可能。
- ・ 広告事業や既存のストックを活用し、料金収入以外にも増収策を講じるべき。

< 検討すべきポイント >

阪神高速道路株の管理費・建設費（人件費含む）は以下のとおり。

これらの中には地方自治体からの出資金（税金）が含まれていることから、契約行為等については、自治体に準じた取り扱いとすべきであり、あらゆる項目についてもれなく検討すべき。



1 発注の競争性・透明性の向上等について

- (1) 随意契約は全て() 徹底的に見直し、「原則、一般競争入札」を徹底すべき。
- (2) 随意契約の理由、グループ経営のメリットが曖昧であり、子会社への発注が全て随意契約であることは不合理。子会社への発注()も競争性を確保すべき。
- (3) また、子会社との随意契約に際しても、予定価格を設定する等、適正価格を判断できるしくみを構築すべき。
- (4) 子会社からの外注()も含め、契約方法や件数・金額、随意契約の理由等について、透明性確保の観点から、徹底した情報開示を行うべき。

2 維持管理等のコスト縮減について

条件は異なるが、道路公社等と比較すると単位あたりの維持管理費や人件費がかなり高い。首都高だけでなく、NEXCO・道路公社等とも比較し、総合的に維持管理水準等の評価を行い、取り組み事例も参考にしながらコスト縮減に取り組むべき。（例：料金収受の機械化、本社の移転による賃料削減等）

3 人件費の縮減について()

- (1) 公金が入った団体であり、経営のリスクをほとんど負わない仕組みになっていることを踏まえ、公務員と比較し高額となっている役員報酬、給料などについて見直すべき。
- (2) 建設事業の減少等、業務内容の変化に応じ、組織、役員数(9 人)、社員数(グループ全体で 1,903 人) の見直しに取り組むべき。

4 子会社の体制・運営について

- (1) 存在の必要性が乏しい子会社の解散、設置目的・役割が類似する子会社の統合、会社体制のスリム化を行い、グループ経営のあり方を定量的に評価のうえ抜本的に見直し、コスト縮減に取り組むべき。

【例】トール(料金収受)2社の必要性

- (2) 総務管理部門など各子会社の共通部門を統合または役職員を併任とすべき。
- (3) 子会社の役員及び社員の給与等についても情報公開して削減すべき。

5 料金収入等の増収策について

コスト削減とあわせ、あまり利用されていない区間や時間帯(短距離・夜間等)の利用に料金割引を行う等、高速道路の利用促進を図り、増収に努めること。

6 利用者へのサービス向上

これらのコスト削減の効果等を活用して、料金割引等の利用者のサービス向上を図ることとし、その具体策を示したうえで、直ちに実施すること。

以上のような経営改善の取り組みに関し、阪神高速道路(株)から積極的に具体案を提案していくこと。

また、3月末に策定される経営改善計画に基づく取り組みはもとより、引き続き更なる経営改善を図ること。

説明資料

1 発注の競争性・透明性の向上等について

(1) 随意契約は全て徹底的に見直し、「原則、一般競争入札」を徹底すべき。

随意契約の割合(件数) 阪神高速道路(株)より聞き取り

子会社への随意契約 6社

阪神高速道路(株)からの外注に係る随意契約 11% (7件/59件)

子会社が直営で実施 3社 / 6社

子会社からの外注に係る随意契約 65% (133件/204件)

(2) 子会社への発注が全て随意契約は疑問。子会社への発注も競争性を確保すべき。

具体的な随意契約理由が示されていない。

グループ経営のメリットのみ説明されており、デメリットも洗い出し議論すべき。

【自治体の場合(例)】原則随意契約廃止(工事契約250万円以上、業務契約100万円以上は全て競争入札)を徹底、可能な限りの外郭団体の廃止を行っている。

(3) 子会社との随意契約に際しても、予定価格を設定する等、適正価格を判断できるしくみを構築すべき。

阪神高速技術(株)への発注(構造物点検及び管理等業務)で1件あたり1,077百万円の契約でも予定価格が設定されておらず、価格の妥当性が不明瞭。

適正な水準のチェックが可能となる見積審査方式を採用しているとのことだが、その具体的な方法を明らかにして妥当かどうかを議論すべき。

(4) 子会社からの外注も含め、契約方法や件数・金額、随意契約の理由等について、透明性確保の観点から、徹底した情報開示を行うべき。

子会社とは連結決算であるにも関わらず、子会社からの外部発注について、情報開示されておらず、随意契約等の実態を明らかにした上で情報開示すべき。

2 維持管理等のコスト縮減について

条件は異なるが、道路公社等と比較すると単位あたりの維持管理費や人件費がかなり高い。首都高だけでなく、NEXCO・道路公社等とも比較し、総合的に維持管理水準等の評価を行い、取り組み事例も参考にしながらコスト縮減に取り組むべき。

1km当たりの管理費比較

[単位:億円/km]

| 管理者 [管理延長] | 阪神高速 [242.0km] | 首都高 [299.3km] | NEXCO 西日本 [3,338km] | 兵庫県道路公社 [74.1km] | 大阪府道路公社 [20.6km] | 神戸市道路公社 [49.0km] |
|---------------|-------------------|------------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 管理費総額 | 1.75 (422.9) | 2.01 (601.6) | 0.47 (1556.0) | 0.45 (33.6) | 1.34 (27.6) | 0.66 (32.3) |
| 維持管理費(清掃・点検等) | 0.57 (138.4) | 0.87 (260.9) | 0.16 (541.0) | 0.14 (10.3) | 0.19 (4.0) | 0.20 (10.1) |
| 業務管理費(料金収受等) | 0.64 (153.7) | 0.62 (185.8) | 0.13 (423.0) | 0.22 (16.0) | 0.66 (13.6) | 0.28 (13.8) |
| 人件費等 | 0.21 (50.1) | 0.31 (92.6) | 0.11 (376.0) | 0.05 (4.0) | 0.16 (3.3) | 0.12 (6.0) |

H21年度ベース。()内は管理費

阪神高速とネットワークしている路線を管理する大阪府道路公社や神戸市道路公社と比較しても、人件費も含めた管理費単価が高い。

地方道路公社等の取組事例

道路公社等地方外郭団体のコスト縮減事例

- ・ 本社工料のコスト縮減（阪神高速の賃料は2億円/年、阪神高速の高架下利用も可能）
- ・ 管理等の発注方法の見直し（複数年契約・複数路線一括契約等）
- ・ 競争入札を徹底、料金収受も外注して競争性確保
- ・ 料金収受業務（阪神高速では年間60億円あまりの経費）の機械化によるコスト縮減
- ・ トンネル照明の部分点灯、保守点検回数の低減
- ・ 役員報酬への評価方式（公社の目標に対する達成度を評価し報酬額に反映）の採用 等

3 人件費の縮減について

- (1) 公金が入った団体であり、経営のリスクをほとんど負わない仕組みになっていることを踏まえ、公務員と比較し高額となっている役員報酬、給料などについて見直すべき。

ラスパイレス指数は100を超えており、社員給与についても公務員並みとするなど検討すべき。

ラスパイレス指数 阪神高速 = 105 程度(H21)

【自治体の場合(例)】

平成20年度には、知事給与を30%カット、職員給与最大14%カットを実施。

- (2) 建設事業の減少等、業務内容の変化に応じ、組織、役員数(9人)、社員数(グループ全体で1,903人)の見直しに取り組むべき。

阪神高速株の削減実績は、自治体に比べ小さい。

阪神高速株は5年間で92人(11%)の削減(H17 H22)

【自治体の場合(例)】 行政職

- ・ 例1：行財政構造改革により、H11 H23で職員数を3,918人(31%)、人件費を35%削減
- ・ 例2：H7 H23で職員数を約8,000人(約50%)削減
H18の大規模な独立行政法人への身分移管を含む
H18以降もH23までに職員数を更に1,771人削減(18%)

【地方道路公社の場合(例)】

- ・ H19 H23で職員数を34%削減(41人 27人)

4 子会社の体制・運営について

- (1) 存在の必要性が乏しい子会社の解散、設置目的・役割が類似する子会社の統合、会社体制のスリム化を行い、コスト縮減に取り組むべき。

子会社体制の見直しの必要性等について委員会資料に記述がない。

見直し事項例

- ・ ツール(料金収受)2社の必要性、等
- グループ経営のメリットについて疑問〔第2回委員会資料〕であり、グループ経営のメリット・デメリットを定量的に示したうえで評価すべき。
- ・ 保全点検や維持補修、料金収受、交通管理などの業務は民間でも十分対応可能
 - ・ 子会社での運用よりも民間の競争性を確保するほうが効率的
 - ・ 指定管理者制度や性能規定発注により子会社と同等の品質確保が可能

【自治体の場合(例)】指定管理者制度等を既に導入済

- ・ 民間も一定の技術・ノウハウを保持、競争入札を継続することにより、民間の実績蓄積・技術向上・活性化につながる
- ・ 民間でも性能規定により、24時間365日のサービス確保は可能

(2) 総務管理部門など各子会社の共通部門を統合または役職員を併任とすべき。

(3) 子会社の役員及び社員の給与を情報公開し、削減すべき。

子会社とは連結決算されるが、各子会社の必要性の検証や、解散・統合等の具体的な検討がされていない。

【自治体の場合(例)】公社等の役割について原点に返って議論し、各公社等の課題を整理したうえ、公社等経営評価委員会で毎年改善の進捗状況のチェックを行っている。

5 料金収入等の増収策について

利用の少ない区間や時間帯で料金割引等による利用促進(短距離区間、夜間等)により利用者に負担を強いることなく増収を図るべき。

料金収入以外の増収策も検討すべき。

【地方道路公社の場合(例)】

・PR誌・道路情報板の活用等による広告収入の増

6 利用者へのサービス向上

7 その他

(1) 管理費のコスト縮減額について、具体的な内訳を示すこと。

実効性のある計画とするために、具体的な削減項目と削減額を示すべき。

(2) コスト縮減を実施しても剰余金(高速道路事業別途積立金)に回る仕組みとなっている。現在、109億円余りが会社に留保されているが、これを通行料金引き下げまたは債務償還に充当することを提案すべき。

(3) 経営改善にあたっては、関係自治体が継続的にチェックできる体制を設けるべき。

(大阪府の例)

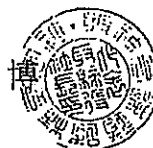
別紙

阪高経企第19号
平成23年 9月14日

大阪府知事
橋下 徹 様

阪神高速道路株式会社

代表取締役社長 大橋 光 博



経営改善の今後の取り組み等について(回答)

平素は、当社事業に御理解と御協力を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社におきましては、民営化に際し30%の管理コストの縮減を行ったところであり、今般の事業変更の同意申請においては5%の管理コストの縮減を行うこととしています。

貴府より「経営改善の今後の取り組み等について」(平成23年 9月 8日付け交整第1533号)を受領したところですが、当社と致しましては、役員報酬等 人件費の縮減等の管理コストの更なる縮減に加え、子会社等への発注に係る契約方式の見直し等を通じてさらなる経営改善を図ることとしており、別紙のとおり取り組んで参りますので回答致します。

なお、当社が地方公共団体の出資する法人であることを踏まえ、「大阪府の出資法人等への関与事項等を定める条例」に基づき役員報酬の個別開示を行っていますが、これについても、引き続き、透明性の確保に取り組んで参ります。

今後ともお客さまのご理解を得られるよう、関係機関と協議しながら一層の経営改善を図り、少しでもお客さまサービスの向上に資するよう努めて参りますので、今回の同意申請につきましても、よろしくお取り計らいいただきますようお願い申し上げます。

(別紙)

阪神高速道路株式会社の経営改善

1. 役員報酬等の人件費の縮減

○ 人件費の縮減等についてはこれまでも取り組んでいるところであり、平成24年度から、社長について10%、その他役員について5%の役員報酬の削減を実施する。

2. 子会社等への発注に係る契約方法の見直し

○ 発注の改善についてはこれまでも取り組んでいるところであり、現在の契約について徹底的な洗い出しを実施した上で、競争に付することが適切な契約については、速やかに随意契約から競争入札に切り替える。

○ 契約について、より一層の透明性の確保を図るため、情報公開を促進する。

3. 経営改善計画の策定

○ 経営改善に関しては、中期経営計画等において取り組んでいるところであり、これまでのコスト縮減に加えて、更に徹底したコスト縮減や発注の競争性・透明性の向上等を図るために、経営改善委員会を立ち上げ、平成23年度末を目途に経営改善計画を策定し、実施に取り組む。

4. 利用者サービスの向上

○ コスト縮減の成果等を活用して、環境、渋滞等に配慮した割引の実施等により利用者サービスの向上を図る。

5. その他

○ 今後、関係機関と協議しながら、一層の経営改善に向けて取り組んでいく。

以上